

# **Evaluation der Gremienstruktur der Berufsbildung: Teilprojekt 1 «Befragung und Handlungsemp- fehlungen»**

**Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Bildung, Forschung  
und Innovation (SBFI)**

Luzern, den 21. März 2024

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Stefan Rieder (Projektleitung)  
Anatolij Guggenbühl (Projektmitarbeit)  
Carole Stehlin (Projektmitarbeit)  
Deborah Intelisano (Projektmitarbeit)  
Ruth Feller (Expertin im Bereich Bildung)

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

**| Begleitgremium**

Aude Jaunin (Geschäftsstelle TBBK)  
Sina Schlumpf (Geschäftsstelle TBBK)  
Dani Duttweiler (Ressortleiter Berufsbildungspolitik)

**| Zitiervorschlag**

Rieder, Stefan; Guggenbühl, Anatolij; Stehlin, Carole; Intelisano, Deborah; Feller, Ruth (2024): Evaluation der Gremienstruktur der Berufsbildung: Teilprojekt 1 «Befragung und Handlungsempfehlungen», Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

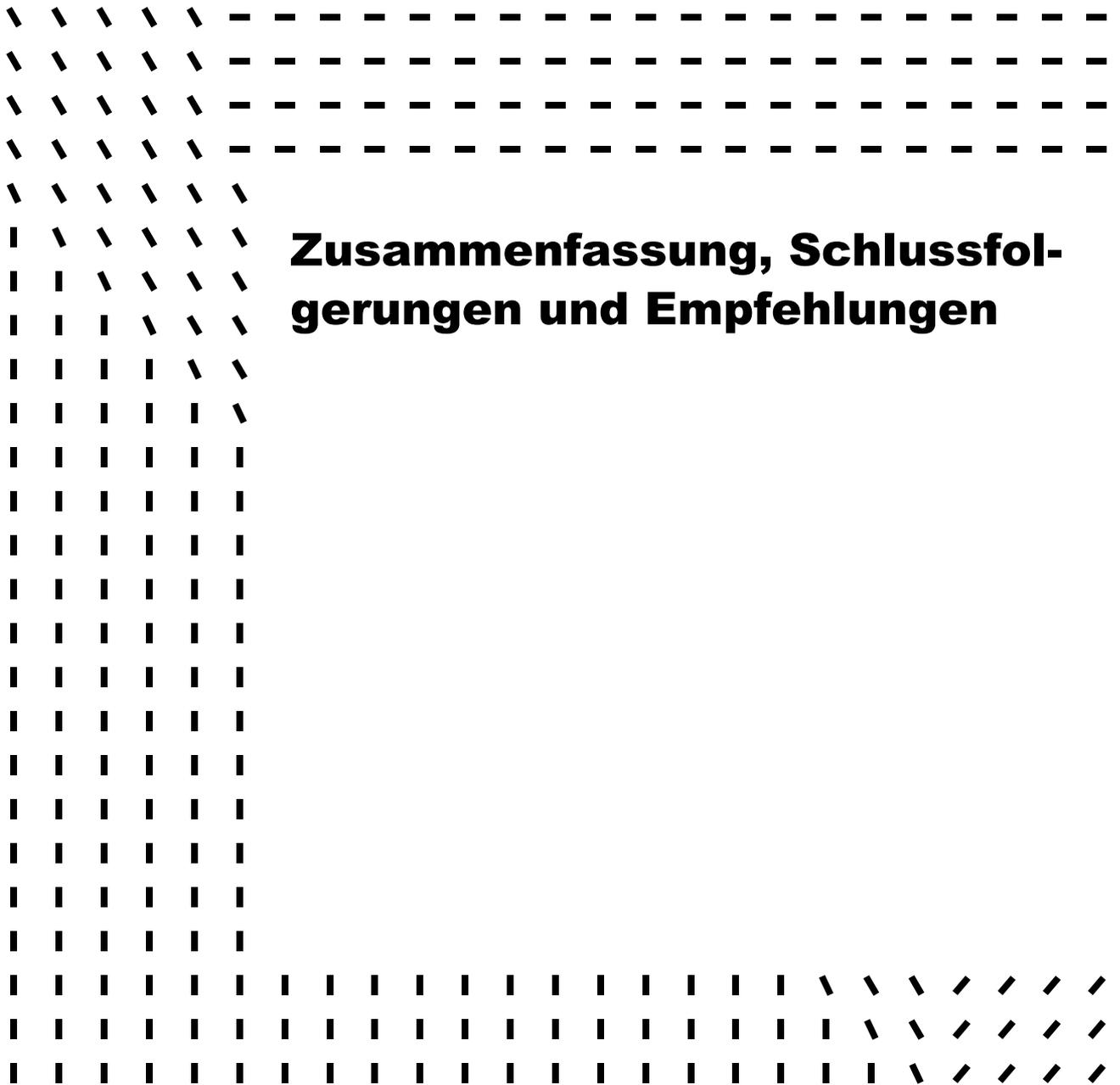
**| Laufzeit**

August 2023 bis März 2024

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 23-088

<b>Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>16</b>
1.1 Ziel und Zweck der Evaluation	17
1.2 Gegenstand der Evaluation	17
1.3 Fragestellung	18
1.4 Methoden	19
1.5 Aufbau des Berichts	21
<b>2. Neue Gremienstruktur in der Berufsbildung</b>	<b>22</b>
2.1 Entstehung der neuen Gremienstruktur	23
2.2 Die Organe der neuen Gremienstruktur	24
<b>3. Aufbauorganisation TBBK</b>	<b>28</b>
3.1 Beschreibung Aufbauorganisation TBBK	29
3.2 Beurteilung Aufbauorganisation TBBK	31
3.3 Optimierungsmöglichkeiten Aufbauorganisation TBBK	34
<b>4. Aufbauorganisation Dialogforen</b>	<b>36</b>
4.1 Beschreibung Aufbauorganisation Dialogforen	37
4.2 Beurteilung Aufbauorganisation Dialogforen	38
4.3 Optimierungsmöglichkeiten Aufbauorganisation Dialogforen	41
<b>5. Zusammenspiel der Gremien</b>	<b>42</b>
5.1 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Nationales Spitzentreffen	43
5.2 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Dialogforen	45
5.3 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Projektgruppen	47
5.4 Optimierungsmöglichkeiten im Zusammenspiel der Gremien	48
<b>6. Wirkungen der neuen Gremienstruktur</b>	<b>51</b>
6.1 Bekanntheit der Gremienstruktur	52
6.2 Gesamtzufriedenheit mit Gremienstruktur	53
6.3 Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung (W1)	54
6.4 Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure der Berufsbildung (W2)	55
6.5 Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen (W3)	56
6.6 Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse (W4)	57
<b>Anhang</b>	<b>58</b>
A 1 Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	59
A 2 Verteilung Teilnehmende der Online-Befragung nach ausgewählten Merkmalen	60



## **Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Empfehlungen**

Die Verbundpartner der Berufsbildung (Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt) haben im Rahmen der gemeinsamen Initiative «Berufsbildung 2030» beschlossen, eine neue Gremienstruktur zu bilden. Mit dieser sollen die bereits vorhandenen Gremien besser aufeinander abgestimmt und die Rollen und Entscheidungsprozesse in der Berufsbildung klarer und transparenter gestaltet werden. Die Konzeption der neuen Gremienstruktur ist im Umsetzungskonzept «Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung»<sup>1</sup> von 2020 festgehalten. Im Umsetzungskonzept ist vorgesehen, dass die Gremienstruktur nach drei Jahren einer Evaluation unterzogen wird. Der vorliegende Bericht hält die Ergebnisse dieser Evaluation fest. In der Zusammenfassung sind die wichtigsten Resultate aufgeführt. Zunächst wird kurz die neue Gremienstruktur und ihre Arbeitsweise beschrieben. Anschliessend werden die zentralen Ergebnisse zur Aufbau- und Ablaufstruktur vorgestellt sowie die ermittelten Wirkungen der neuen Gremienstruktur vorgestellt. Die Zusammenfassung schliesst mit Empfehlungen.

#### **Gegenstand der Evaluation: Die neue Gremienstruktur in der Berufsbildung**

Gegenstand der Evaluation ist die neue Gremienstruktur der Berufsbildung. Die Evaluation untersucht *erstens* die Aufbauorganisation<sup>2</sup> der neu eingesetzten Gremien, *zweitens* das Zusammenspiel der Organe in der neuen Gremienstruktur und *drittens* die Wirkungen, die von den neuen Gremien ausgehen.

---

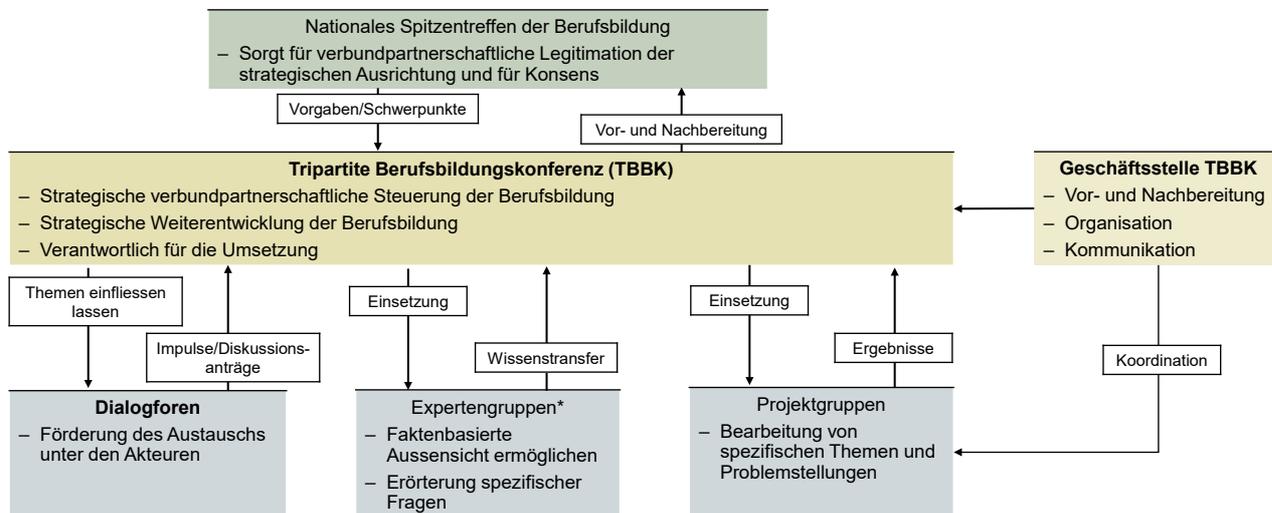
<sup>1</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung (2020): Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung, Bern.

<sup>2</sup> Unter Aufbauorganisation verstehen wir die Aufgaben, die Arbeitsweise, die Zusammensetzung, die Kommunikation und die Ressourcen der einzelnen Gremien.

I Aufbauorganisation

Die 2021 neugebildete Gremienstruktur präsentiert sich in einer Übersicht wie folgt:

Organe und Interaktion der neuen Gremienstruktur in der Berufsbildung



Quelle: Darstellung Interface auf Basis von Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020 und in Anlehnung an Sager et al. 2021<sup>3</sup>.  
 Legende: politische Ebene; strategische Ebene; operative Ebene; **fett = neu eingesetzte Gremien**; \* noch nicht eingesetzt.

Die Gremienstruktur umfasst bestehende und neue Organe. Das nationale Spitzentreffen und die Projektgruppen zur Bearbeitung spezifischer Themen der Berufsbildung bestanden bereits vor 2021. Neu geschaffen wurde die Tripartite Berufsbildungskonferenz (TBBK), ihre Geschäftsstelle und die Dialogforen. Die Expertengruppen, ein weiteres geplantes Organ der neuen Gremienstruktur, wurden zum Zeitpunkt der Berichtlegung (Januar 2024) noch nicht eingesetzt.

In der TBBK sind die drei Verbundpartner Bund, Kantone sowie Organisationen der Arbeitswelt (OdA) vertreten. Das Gremium besteht aus den Bildungsverantwortlichen der am Spitzentreffen vertretenen Sozialpartner (je eine Person des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds und von Travail.Suisse und je eine Person des Schweizerischen Gewerbeverbands und des Schweizerischen Arbeitgeberverbands). Weiter sind zwei Vertretende der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz und eine Person des Bundes Teil der TBBK. Zudem ist das Generalsekretariat der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren als ständiger Gast in der TBBK vertreten. Zum Zeitpunkt der Evaluation haben sieben Personen aus der Deutschschweiz und eine Person aus der Westschweiz Einsitz in der TBBK.

Zu den wichtigsten Aufgaben der TBBK gehören die Beratung von strategischen Themen der Berufsbildung und deren Entwicklung, die Steuerung der Projekte im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» (BB2030-Projekte), die Zusammenarbeit mit den Dialogforen und den Projektgruppen sowie die Vor- und Nachbereitung des nationalen Spitzentreffens der Berufsbildung. Zur Erfüllung dieser Aufgaben müssen sich die einzelnen TBBK-Mitglieder als Delegierte ihrer Organisation mit dieser rückkoppeln und die konsolidierten Meinungen aus ihren Kreisen in die TBBK einbringen.

<sup>3</sup> Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): Politikevaluation. Eine Einführung. Springer VS. Wiesbaden.

Die *Dialogforen* werden von den jeweils zuständigen Verbundpartnern aus der TBBK organisiert und geleitet und finden in der Regel einmal pro Jahr statt. Die verantwortlichen TBBK-Mitglieder laden die Teilnehmenden ein und bestimmen das Programm, das sich an den Themen des jeweiligen Verbundpartners orientieren. Der Zweck der Dialogforen besteht darin, den Austausch zwischen der TBBK und den Teilnehmenden der Dialogforen zu fördern und einen möglichst breiten Einbezug verschiedener Akteure der Berufsbildung sicherzustellen. Bislang waren die folgenden fünf Dialogforen aktiv: Dialogforum OdA der Arbeitgebenden, Dialogforum OdA der Arbeitnehmenden, Dialogforum Höhere Fachschulen, Dialogforum Anbieter schulische Grundbildung und überbetriebliche Kurse sowie Dialogforum Aus- und Weiterbildungsanbieter (nach einer Durchführung aufgelöst).

#### I Ablaufstruktur (Zusammenarbeit) der Gremien

Die TBBK hat die Aufgabe, als Bindeglied zwischen den Gremien zu agieren:

- *Nationales Spitzentreffen und TBBK*: Das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung legt die Vorgaben fest und setzt Schwerpunkte für die strategische Ausrichtung der Berufsbildung. Die TBBK-Mitglieder begleiten die Spitzen der Verbundpartner an das Treffen.
- *Dialogforen und TBBK*: Die TBBK lässt Themen in die Dialogforen einfließen und nimmt die Ergebnisse daraus auf. Die Dialogforen wiederum geben Impulse für die Behandlung von Themen in der TBBK. Da die TBBK-Mitglieder viele Freiheiten bei der Ausgestaltung ihres Dialogforums besitzen, unterscheiden sich die Dialogforen in ihrer Form und ihrem Inhalt.
- *Projektgruppen und TBBK*: Die TBBK begleitet die im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» eingesetzten Projektgruppen. Die TBBK setzt auch selbst Projektgruppen ein, um Themen und Probleme der Berufsbildung zu bearbeiten. Die Ergebnisse der Projektgruppen fließen wiederum in die TBBK ein.

#### I Beabsichtigte Wirkungen

Gemäss dem Umsetzungskonzept gilt es, mit der neuen Struktur die folgenden vier Wirkungen zu erzielen:

- Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung
- Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure
- Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen
- Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse<sup>4</sup>

#### Ziele und Vorgehensweise der Studie

Die übergeordnete Frage der Evaluation lautet, ob mit der neuen Gremienstruktur die erhoffte Stärkung der Berufsbildung erreicht werden konnte. Um dies zu beurteilen, verfolgt die Evaluation folgende Ziele:

- Es gilt, die Ausgestaltung der Gremien (Zusammensetzung), ihre Funktionsweise und die Zusammenarbeit einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

---

<sup>4</sup> Im Umsetzungskonzept lautet die Überschrift zur vierten Wirkung: «Reduktion der Regulierungsdichte und Bürokratieabbau.» Nachfolgend wird aber ausgeführt, dass die neue Gremienstruktur effizientere und klarere Diskussions- und Entscheidungsprozesse fördern soll (vgl. Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 4). Wir haben daher die Überschrift an die Beschreibung der Wirkung angepasst. Die Reaktionen in den Interviews haben bestätigt, dass die im Umsetzungskonzept gewählte Überschrift nicht mit dem geschilderten Inhalt übereinstimmt.

- Es wird geprüft, ob und in welchem Umfang die beabsichtigten Wirkungen erreicht werden konnten.
- Basierend auf den Ergebnissen sollen Verbesserungspotenziale identifiziert und entsprechende Empfehlungen formuliert werden.

Die Evaluation basiert auf einer Analyse bestehender Dokumente sowie auf insgesamt zehn Interviews mit Personen, die Einsitz in die Gremien genommen haben. Diese Erhebungen wurden durch eine Online-Befragung bei den Anspruchsgruppen der Berufsbildung ergänzt. Zur Befragung eingeladen wurden alle Mitglieder der TBBK, der Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK), der Table Ronde Berufsbildender Schulen, alle Teilnehmenden der noch aktiven Dialogforen, Projektleitende der BB2030-Projekte, Teilnehmende der Verbundpartnertagungen 2021 und 2023, Mitglieder der Arbeitsgruppe für Menschen mit Behinderungen und ihr Zugang zu Bildung sowie alle Trägerchaften der Berufsbildung (OdA), die im Berufsverzeichnis des SBFI eingetragen sind. Total wurden 788 Personen angeschrieben. 303 Personen (40%) nahmen an der Befragung teil.

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse zur Beurteilung der Aufbauorganisation der TBBK und der Dialogforen, des Zusammenspiels der Gremien und der Wirkungen der neuen Gremienstruktur präsentiert.

### Erkenntnisse zur Aufbauorganisation der TBBK

Folgende *Stärken* haben wir bei der Aufbauorganisation der TBBK identifiziert:

- *Angemessene verbundpartnerschaftliche Steuerung und Vorbereitung des Spitzentreffens:* Die Ergebnisse aus der Online-Befragung zeigen, dass die TBBK die verbundpartnerschaftliche Steuerung der Berufsbildung – im Sinne einer Verständigung der Verbundpartner auf Schwerpunkte und Stossrichtungen – auf strategischer Ebene übernimmt. Zudem erfüllt sie ihre Aufgabe, das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung vorzubereiten.
- *Arbeitsweise der TBBK ist angemessen und Zusammenarbeitskultur ist positiv:* Der Austausch und die Sitzungen der TBBK sind laut den Ergebnissen aus den Interviews zweckmässig und ergänzen sich. Es gibt kaum überflüssige Sitzungen und es werden Themen auf der richtigen Ebene (d.h. sowohl strategische als auch operative Themen) behandelt. Die gemeinsame Bewältigung der Herausforderungen während der Covid-19-Pandemie hat dazu beigetragen, dass sich die TBBK-Mitglieder auf persönlicher Ebene schnell gefunden haben. Bis heute ist die Zusammenarbeitskultur gemäss den Interviews innerhalb der TBBK von gegenseitigem Vertrauen geprägt und die TBBK-Mitglieder können im Gremium offen kommunizieren.
- *Kommunikation und Information der TBBK ist zielführend:* Die Ergebnisse aus der Online-Befragung zeigen, dass die TBBK verständlich, rechtzeitig und vom Umfang her angemessen kommuniziert und informiert. Zudem sind die Informationen nützlich. Auch die Kommunikationsinstrumente sind grundsätzlich angemessen. Lediglich das Instrument TBBK-Info ist gemäss den Ergebnissen aus der Online-Befragung vielen Akteuren der Berufsbildung nicht bekannt.
- *Geschäftsstelle leistet gute Arbeit:* Die Geschäftsstelle der TBBK, die beim Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) angesiedelt ist, wird in den Interviews sehr positiv beurteilt. Ihre Arbeitsweise wird als zuverlässig, effizient und effektiv beurteilt.

Die Aufbauorganisation der TBBK weist folgende *Schwächen beziehungsweise Herausforderungen* auf:

- *Umgang mit Konflikten:* Gemäss den Interviewten bemüht sich die TBBK zwar stets, einen Konsens unter den TBBK-Mitgliedern zu finden. Bei politischen Themen oder bei berufsbildungsübergreifenden Themen (z.B. Jugendschutz in der Berufsbildung) stösst diese Suche nach einem Konsens jedoch an ihre Grenzen. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen weiter, dass innerhalb der TBBK die Meinungen auseinandergehen, wie weit es Aufgabe der TBBK ist, einen Konsens zu erzielen. Während die einen TBBK-Mitglieder dies als zentrale Aufgabe betrachten, urteilen andere, dass die TBBK im Vorfeld des Spitzentreffens nicht in allen Themen einen Konsens zu erzielen brauche, sondern Differenzen zwischen den Verbundpartnern durchaus auch im nationalen Spitzentreffen diskutiert werden könnten.
- *Zusammensetzung der TBBK:* Die Interviews und die Online-Befragung haben gezeigt, dass sich ein Teil der Trägerschaften der Berufsbildung (z.B. Kaufmännischer Verband Schweiz, OdASanté), die Bildungsinstitutionen – namentlich die Höheren Fachschulen<sup>5</sup> und die Berufsfachschulen –, die Anbietenden von berufsorientierten Weiterbildungen, die Anbietenden von überbetrieblichen Kursen, Menschen mit Behinderungen sowie Jugendliche und Eltern, die beispielsweise über die Schweizerische Konferenz für Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Einsitz nehmen könnten, in der TBBK nicht vertreten fühlt. Die Interessen und Anliegen dieser Akteure fliessen gemäss einem Teil der Interviewten nur teilweise in die TBBK ein. Dieser Befund weist aus Sicht der Evaluation darauf hin, dass die Rückkoppelung der TBBK-Mitglieder mit den von ihnen repräsentierten Organisationen nicht überall ausreichend funktioniert, was mit einer Vergrösserung der TBBK kompensiert werden könnte. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass die heutige vergleichsweise geringe Zahl an Mitgliedern in der TBBK dazu beiträgt, dass das Gremium flexibel und effizient agieren kann und handlungsfähig ist.
- *Vertretende der Kantone in der TBBK verfügen über begrenzte Ressourcen:* Für die Vertretenden der Kantone stellt die Arbeit in der TBBK laut den Ergebnissen aus den Interviews ein zeitliches Ressourcenproblem dar, da sie keine zusätzlichen Ressourcen für ihre Tätigkeiten in der TBBK erhalten haben. Die anderen TBBK-Mitglieder verfügen gemäss eigenen Angaben über genügend Ressourcen.

### Erkenntnisse zur Aufbauorganisation der Dialogforen

Die Aufbauorganisation der Dialogforen zeichnet sich durch folgende *Stärken* aus:

- *Zusammensetzung und Frequenz der Dialogforen ist angemessen:* Die relevanten Interessengruppen sind laut den Ergebnissen aus der Online-Befragung an den Dialogforen vertreten und die Dialogforen finden ausreichend häufig statt. Der Entscheid, das Dialogforum Aus- und Weiterbildung nach der ersten Durchführung aufzulösen, war gemäss unseren Erhebungen richtig. Die Akteure, die daran teilgenommen haben, hatten zu unterschiedliche Bedürfnisse, weshalb der Austausch wenig gewinnbringend war.
- *Gestaltungsfreiheit der jeweils verantwortlichen TBBK-Mitglieder bei der Organisation und Durchführung der Dialogforen ist zweckmässig:* Die Dialogforen werden durch die jeweiligen verantwortlichen TBBK-Mitglieder organisiert und thematisch auf deren Anspruchsgruppen ausgerichtet. Dieser Ansatz, der zu Unterschieden in Ablauf, Inhalten und Organisationskultur führt, hat sich bewährt und wird von allen Interviewten als richtig und sinnvoll beurteilt.

---

<sup>5</sup> Der Vertreter von Travail.Suisse in der TBBK ist zum Zeitpunkt der Berichtlegung auch Vorstandsmitglied der Schweizerischen Konferenz der Höheren Fachschulen, der Dachorganisation der Höheren Fachschulen in der Schweiz.

Als *Schwächen* bei der Aufbauorganisation haben sich folgende Aspekte herausgestellt:

- *Einbezug von Personen aus der französisch- und italienischsprachigen Schweiz ist schwierig:* An den Dialogforen nehmen gemäss den Interviewten nur wenige Personen der lateinischen Schweiz teil. Grund hierfür ist, dass die neue Gremienstruktur in diesen beiden Sprachregionen weniger bekannt ist und an den Dialogforen häufig Deutsch gesprochen wird, was die Teilnahmebedingungen der Vertretenden aus der lateinischen Schweiz erschwert.
- *Unterschiedliche Ressourcenausstattung kann Qualität der Dialogforen beeinflussen:* Die TBBK-Mitglieder beziehungsweise ihre Organisationen verfügen laut den Interviewergebnissen über unterschiedliche hohe Ressourcen beziehungsweise setzen unterschiedlich hohe Ressourcen für die Organisation und Durchführung der Dialogforen ein. Dies erschwert es, eine gleichmässig hohe Qualität der Dialogforen sicherzustellen.

Aus der Online-Befragung haben sich weitere Ergebnisse zur Organisation der einzelnen Dialogforen ergeben. Auf drei kritische Befunde zur Organisation der Dialogforen sei hier hingewiesen:

- *Zeit für Austausch mit anderen Teilnehmenden:* Die Teilnehmenden des Dialogforums OdA Arbeitgebende, des Dialogforums Anbieter schulische Grundbildung und überbetriebliche Kurse und des Dialogforums Höhere Fachschulen wünschen sich mehr Zeit für den Austausch mit den anderen Teilnehmenden des jeweiligen Dialogforums. Die Foren seien zu stark auf Informationsvermittlung durch die TBBK und zu wenig auf den Dialog ausgerichtet gewesen.
- *Vorbereitung und Inhalt im Dialogforum OdA Arbeitnehmende:* Beim Dialogforum OdA Arbeitnehmende fällt die Information im Vorfeld der Sitzungen offenbar zu knapp aus: Die Teilnehmenden wünschen sich mehr Informationen zur Vorbereitung auf das Dialogforum. Zudem ist jede/jeder dritte Teilnehmende nicht zufrieden mit den gewählten Inhalten im Dialogforum. Schliesslich sind die Teilnehmenden des Dialogforums OdA Arbeitnehmende unzufrieden mit der Ergebnissicherung: Es ist den Befragten unklar, was mit den Ergebnissen und den Anliegen der Teilnehmenden nach den Dialogforen passiert.
- *Wahrnehmung der Probleme und Mitwirkungsmöglichkeiten am Dialogforum Höhere Fachschulen:* Das Dialogforum wurde bis zum Zeitpunkt der Erhebungen einmal durchgeführt. Basierend auf dieser Erfahrung kritisieren die Teilnehmenden, dass ihre spezifischen Probleme und Herausforderungen bei den Mitgliedern der TBBK zu wenig wahrgenommen würden respektive zu wenig bekannt seien. Dies führt zu einer hohen Unzufriedenheit. Ausserdem hätten die Teilnehmenden des Dialogforums Höhere Fachschulen zu wenig Möglichkeiten, Themen für die Behandlung in der TBBK vorzuschlagen.

### Erkenntnisse zum Zusammenspiel der Gremien

Wir nehmen jeweils die TBBK zum Ausgangspunkt, um die Ergebnisse zum Austausch zwischen den Gremien darzustellen.

#### I Zusammenspiel Nationales Spitzentreffen und TBBK

Die Interviews zeigen, dass die Spitzentreffen *effizienter* und *sachbezogener* erfolgen als früher und dass es weniger politische Konflikte zwischen den Spitzen der Verbundpartner gibt. Grund hierfür sei, dass in der TBBK grössere Differenzen zwischen den Verbundpartnern bereits im Vorfeld des Spitzentreffens bereinigt werden könnten und die Spitzen heute besser vorbereitet seien als früher. Dieser Befund wird durch die Mehrheit der Interviewten als sehr positiv bewertet.

Negativ fällt auf, dass laut den Interviewten der Zweck des Spitzentreffens innerhalb der TBBK nicht von allen Beteiligten gleich interpretiert wird. Eine Gruppe von Mitgliedern der TBBK ist der Meinung, dass das Spitzentreffen einen formellen Austausch darstellen soll, der die vorbereiteten Geschäfte politisch abstützt. Für andere Mitglieder der TBBK hingegen bildet das Spitzentreffen ein Diskussionsgefäss, bei dem nicht alle Standpunkte bereits im Voraus ausdiskutiert und bereinigt werden müssen. Diese unterschiedliche Wahrnehmung führt zu Meinungsverschiedenheiten in der TBBK.

#### I Zusammenspiel Dialogforum und TBBK

Die Erhebungen zeigen, dass die Teilnahme *aller* TBBK-Mitglieder an den Treffen der Dialogforen *sinnvoll* ist. Der gemeinsame Auftritt trägt zur Legitimation der Dialogforen bei, zeigt, wer und was die TBBK ist und stellt den Kommunikationsfluss zwischen der TBBK und den Dialogforen sicher. Zudem erhalten die TBBK-Mitglieder an den Dialogforen einen Einblick in die Themen derjenigen Akteure der Berufsbildung, die sie nicht repräsentieren. Dies ist für das gegenseitige Verständnis förderlich.

Die Erhebungen zeigen jedoch auch, dass es über alle Dialogforen hinweg für die Teilnehmenden *unklar* bleibt, was mit den *Ergebnissen* des Dialogforums im Anschluss passiert. Dies führt bei Teilnehmenden zu Unmut, da für sie nicht klar wird, was ihr Aufwand effektiv bewirkt. Dass die verantwortlichen TBBK-Mitglieder die Ergebnisse aus den Dialogforen in die TBBK einspeisen müssen, war vielen Befragten nicht klar.

#### I Zusammenspiel Projektgruppen und TBBK

Beim Zusammenspiel zwischen den Projektgruppen und der TBBK zeigen die Ergebnisse aus den Interviews folgende *positiven Aspekte*:

- *Höhere Transparenz und bessere Koordination*: Seit Einsetzung der TBBK werden die meisten grösseren Projekte auf nationaler Ebene im Bereich der Berufsbildung in der TBBK diskutiert. Die TBBK verfügt mittels ihres Controllings über einen Überblick über die laufenden und abgeschlossenen Projekte und weiss, welche Akteure in welchen Projekten involviert sind. Dadurch kann die TBBK Abhängigkeiten zwischen den Projekten erkennen, Synergien nutzen sowie bei Bedarf neue Projekte lancieren.
- *Kommunikationsfluss ist sichergestellt und Wertschätzung wird entgegengebracht*: Die Zusammenarbeit der TBBK mit den Projektgruppen ist von Wertschätzung geprägt und erfolgt vertrauensvoller als früher. Die Projektgruppen erhalten die Möglichkeit, ihre Projekte und Ergebnisse den TBBK-Mitgliedern zu präsentieren und mit ihnen zu diskutieren. Bei Bedarf können die Projektgruppen auch spontan Themen bei der TBBK einbringen.

Die Interviews zeigen aber auch, dass kleinere Akteure (z.B. kleine Trägerschaften der Berufsbildung) der Berufsbildung oftmals *nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen*, um an Projekten teilzunehmen. Dieser Befund verweist auf ein Ressourcenproblem kleiner Organisationen der Berufsbildung, das durch die verantwortlichen Verbundpartner bei der Zusammensetzung der Projektgruppen berücksichtigt werden muss.

#### Erkenntnisse zu den Wirkungen der neuen Gremienstruktur

Wir haben anhand der Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews analysiert, inwieweit die Wirkungen erreicht wurden, die im Umsetzungskonzept von 2020 formuliert worden sind. Zudem haben wir geprüft, wie bekannt die neue Gremienstruktur bei den Akteuren der Berufsbildung ist und wie zufrieden sie damit sind.

#### I Bekanntheit der Gremien und Zufriedenheit mit neuer Struktur

Insgesamt beurteilen wir die Bekanntheit der Gremien als *teilweise erreicht*: Die Ergebnisse aus der Online-Befragung zeigen, dass die meisten Akteure der Berufsbildung die

neuen Gremien zumindest dem Namen nach kennen. Gleichzeitig hat jedoch gut jeder fünfte befragte Akteur der Berufsbildung von den Gremien (Nationales Spitzentreffen, TBBK, Dialogforen, Verbundpartnertagung und Projektgruppen) *noch nie gehört*. Dies trifft vor allem auf Personen zu, die in keinem der Gremien involviert sind, und es gilt auch für Personen aus der lateinischen Schweiz.

Die Zufriedenheit der Akteure der Berufsbildung mit der neuen Gremienstruktur beurteilen wir als *mehrheitlich erreicht*. Mit der neuen Gremienstruktur sind die meisten Teilnehmenden der Online-Befragung zufrieden. Eine Ausnahme bilden die Vertretenden der Bildungsinstitutionen: Hier halten sich die Zahl der Zufriedenen und Unzufriedenen in etwa die Waage. Der Grund für die relativ höhere Unzufriedenheit bei den Bildungsinstitutionen liegt aus Sicht der Evaluation darin, dass sie sich zu wenig gut in der Gremienstruktur vertreten fühlen.

#### I Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung

Diese Wirkung konnte aus Sicht der Evaluation *mehrheitlich erreicht* werden. Wir begründen unser Urteil wie folgt:

- Mit der neuen Gremienstruktur und der Einsetzung der TBBK konnte die verbundpartnerschaftliche Steuerung der Berufsbildung auf der strategischen Ebene verbessert werden. Die Akteure der Berufsbildung haben dies in der Online-Befragung bestätigt.
- Die TBBK trägt gemäss den Interviewten zur Mediation zwischen den Verbundpartnern bei: Probleme und Konflikte können in der TBBK frühzeitig erkannt und niederschwellig behandelt werden. Zudem fördert der Austausch innerhalb der TBBK das Vertrauen zwischen den Verbundpartnern und das gegenseitige Verständnis für die Bedürfnisse und Anliegen der anderen Verbundpartner.
- Die Interviews zeigen auf, dass die Verbundpartner im Vergleich zu früher stärker versuchen, einen Konsens untereinander zu erreichen und gemeinsame Lösungen zu erarbeiten.
- Durch die TBBK hat sich gemäss den Interviewten die Steuerung der Projekte verbessert.

Allerdings gilt es festzuhalten, dass die Lücke zwischen der politischen und der operativen Ebene, eine Schwäche der alten Gremienstruktur, nicht in allen Bereichen vollständig geschlossen werden konnte. Dies zeigen die Ergebnisse aus der Online-Befragung. Zwar gibt es Akteure, bei denen die Verbindung zwischen den beiden Ebenen verbessert wurde – namentlich Bund und Kantone. Insbesondere bei Akteuren, die nicht in der TBBK vertreten sind (z.B. die Bildungsinstitutionen), besteht diese Lücke jedoch nach wie vor und sollte durch die entsprechenden Verbundpartner geschlossen werden.

#### I Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure der Berufsbildung

Aus unserer Sicht wird diese Wirkung durch die neue Gremienstruktur *teilweise erreicht*. Während der breite Einbezug der Akteure der Berufsbildung funktioniert, existieren bei deren Mitwirkung noch Defizite. Unsere Beurteilung basiert auf folgenden Erkenntnissen:

- Die neue Gremienstruktur und insbesondere die Dialogforen fördern gemäss den Ergebnissen aus der Online-Befragung den *breiten Einbezug* der verschiedenen Akteure der Berufsbildung. Zudem tragen sie dazu bei, dass die Entscheide in der Berufsbildung breiter abgestützt sind.
- Die Online-Befragung und die Interviews zeigen jedoch auch auf, dass die neue Gremienstruktur nicht die *Mitwirkung aller* Akteure zu fördern vermag. Je nach Gestaltung des Dialogforums fällt der Dialog zwischen der TBBK und den Teilnehmenden unterschiedlich stark aus, wodurch sich die Teilnehmenden unterschiedlich gut einbringen können. Die Mitwirkung der Akteure scheint insbesondere beim Dialogforum

Anbieter schulische Grundbildung und überbetriebliche Kurse zu funktionieren. 75 Prozent der befragten Personen aus diesem Dialogforum geben an, dass ihr Dialogforum die bessere Mitwirkung der Akteure der Berufsbildung fördere. Bei den anderen Dialogforen ist das Ergebnis etwas schlechter. Zwei Drittel der befragten Teilnehmenden gibt an, dass die Dialogforen die Mitwirkung gefördert hätten.

#### I Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen

Aus unserer Sicht wird diese Wirkung *teilweise erreicht*. Es gilt, festzuhalten, dass Themen und Fragestellungen gemäss den Ergebnissen aus der Online-Befragung durch die neue Gremienstruktur gezielter und besser verbundpartnerschaftlich bearbeitet werden können. Die verbesserte Steuerung der Projekte durch die TBBK trägt dabei zur gezielten Bearbeitung bei. Auch ist die TBBK gemäss den Interviewten in der Lage, selbst neue Themen aufzugreifen und hat dies in der Vergangenheit auch getan (z.B. beim Thema psychische Gesundheit von Jugendlichen).

Allerdings werden Anliegen aus der operativen Ebene – insbesondere von den Teilnehmenden der Dialogforen – gemäss unseren Erhebungen zu wenig durch die TBBK aufgenommen und weiterverarbeitet. Grund hierfür ist *erstens*, dass die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmenden sehr unterschiedlich sind und es folglich für die TBBK schwierig ist, übergreifende Themen zu identifizieren. Gemäss den Ergebnissen aus der Online-Befragung und den Interviews mit den Nicht-TBBK-Mitgliedern repräsentieren *zweitens* die TBBK-Mitglieder die Akteure der Berufsbildung nicht vollständig – insbesondere die Bildungsinstitutionen fühlen sich in der TBBK zu wenig gut vertreten. Gemäss den Interviews mit den TBBK-Mitgliedern sind *drittens* die Prozesse, wie die Anliegen aus den Dialogforen in die TBBK hineinfliesen und weiterbehandelt werden sollen, nicht definiert.

Aus Sicht der Evaluation besteht die Gefahr, dass die Akzeptanz der Dialogforen bei den Teilnehmenden sinkt, wenn der Eindruck entsteht, dass die Ergebnisse der Dialogforen in der TBBK nicht aufgenommen werden. Dies kann mittel- bis langfristig dazu führen, dass weniger Personen an den Dialogforen teilnehmen und die Dialogforen an Bedeutung verlieren.

#### I Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse

Wir beurteilen diese Wirkung als *mehrheitlich erreicht*. Unsere Erhebungen zeigen auf, dass die neue Gremienstruktur dazu beiträgt, dass die Rollen und Aufgaben auf politischer, strategischer und operativer Ebene klarer geworden sind und die Diskussionsprozesse unter den Akteuren der Berufsbildung zielgerichteter erfolgen. Projekte und Themen können effizient und zentral in der TBBK behandelt und koordiniert werden und die Verbundpartner müssen ihre Anliegen nicht mehr einzeln beim SBFI einbringen. Besonders während der Covid-19-Pandemie hat die neue Gremienstruktur dazu beigetragen, dass die Herausforderungen rasch und effizient bewältigt werden konnten.

Einzig bei den Entscheidungsprozessen und dem einheitlichen Vollzug innerhalb der Berufsbildung können nur wenige Wirkungen beobachtet werden.

#### Gesamtbeurteilung

Aus Sicht der Evaluation weist die neue Gremienstruktur einige Verbesserungen gegenüber der alten Gremienstruktur auf. Hervorzuheben sind die bessere verbundpartnerschaftliche Steuerung der Berufsbildung durch die Einsetzung der TBBK, die effizienteren und sachbezogeneren Diskussionen am nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung sowie der breitere Einbezug der verschiedenen Akteure der Berufsbildung durch die Dialogforen.

Demgegenüber gibt es einige Bereiche, bei denen die Gremienstruktur keine Verbesserungen herbeigeführt hat. Besonders bei den Mitwirkungsmöglichkeiten der Akteure auf der operativen Ebene bestehen nach wie vor Defizite. Trotz Einsetzung der Dialogforen fliessen die Anliegen dieser Akteure noch zu wenig in die oberen Stufen der Berufsbildung ein. Zudem gibt es einige Akteure, die sich in der neuen Gremienstruktur nicht ausreichend repräsentiert fühlen.

Insgesamt kommen wir zum Schluss, dass die neu gebildeten Gremien sinnvoll gestaltet sind und ihren Beitrag zur Stärkung der Berufsbildung leisten. In einigen Punkten ist eine Weiterentwicklung sinnvoll, was uns zu folgenden Empfehlungen führt.

### Empfehlungen

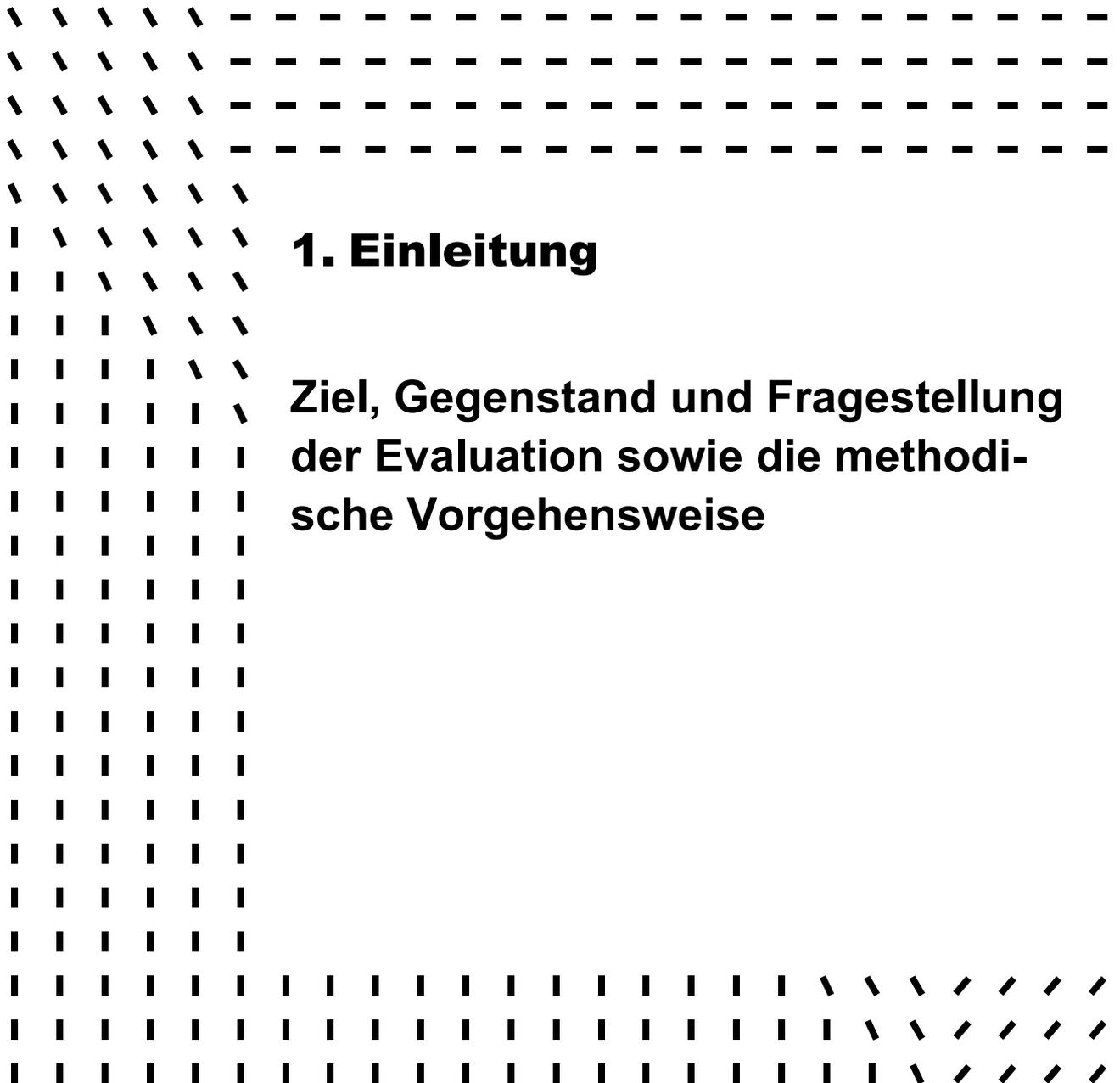
Wir schlagen basierend auf den Erkenntnissen der Evaluation folgende Empfehlungen vor, mit denen unserer Meinung nach die aktuelle Gremienstruktur verbessert werden kann:

- *Empfehlung 1 – Kleine Anpassungen statt grosser Änderungen vornehmen:* Die neue Gremienstruktur und die neuen Organe sind noch vergleichsweise jung und wurden während einer herausfordernden Zeit (Covid-19-Pandemie) geschaffen. Dennoch zeigen die Interviews und die Online-Befragung, dass bereits einige Wirkungen, wie die verbesserte Steuerung der Berufsbildung oder die Förderung von transparenteren und effizienteren Diskussions- und Entscheidungsprozessen, erzielt werden konnten. Um die erkannten Defizite zu beheben und noch mehr Wirkungen zu erzielen, braucht es aus unserer Sicht keine grösseren Änderungen an der Gremienstruktur. Wir empfehlen daher der TBBK, die gut funktionierenden Aspekte (z.B. Arbeitsweise der TBBK, Zusammenspiel mit Projektgruppen) beizubehalten und punktuelle Verbesserungen vorzunehmen (vgl. die nachfolgenden Empfehlungen 2 bis 4). Neben den punktuellen Verbesserungen erscheint es uns wichtig, die Akteure der Berufsbildung, die weder Teil einer Projektgruppe noch eines Dialogforums sind, besser über die Gremien zu informieren.
- *Empfehlung 2 – Prozesse innerhalb der TBBK festlegen:* Folgende Prozesse sind für die interviewten TBBK-Mitglieder unklar: Wie kann die TBBK als gesamtes Gremium Projekte lancieren und wie fliessen die Ergebnisse aus den Dialogforen in die TBBK hinein? Beides erfolgte in den ersten drei Jahren situativ und wenig vorausschauend. Wir empfehlen daher der TBBK, die Prozesse zur Lancierung von Projekten zu systematisieren und explizit festzuhalten: Projekte können erstens aus Aufträgen entstehen, die vom nationalen Spitzentreffen an die TBBK erteilt werden. Die TBBK kann zweitens selbst Trends oder Probleme antizipieren, Themen aufgreifen und dazu Projekte lancieren. Drittens können aus den Dialogforen Themen an die TBBK herangetragen und von der TBBK aufgenommen werden. Insbesondere dieser letzte Prozess und die Rückkoppelung zwischen den TBBK-Mitgliedern und den von ihnen repräsentierten Organisationen bei der Lancierung von Projekten sollte explizit beschrieben werden.
- *Empfehlung 3 – Dialogforen optimieren:* Es ist zweckmässig, dass die TBBK-Mitglieder bei der Gestaltung ihrer Dialogforen grundsätzlich frei sind. Die Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews führen uns jedoch zur Schlussfolgerung, dass gewisse Aspekte bei den Dialogforen vereinheitlicht werden sollten. Dazu gehören: i) ausreichend Informationen zur Vorbereitung der Teilnahme liefern, ii) an den Sitzungen der Dialogforen genügend Zeit für den Austausch mit den anderen Teilnehmenden und den TBBK-Mitgliedern einplanen, iii) Ergebnisse konsequent sichern und kommunizieren, iv) den Teilnehmenden Mitwirkungsmöglichkeiten bieten. Dies wird unserer Ansicht nach dazu beitragen, die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Dialogforen zu erhöhen. Wir empfehlen daher den TBBK-Mitgliedern, ihre Dialogforen im Hinblick auf die genannten Aspekte zu überprüfen und bei Bedarf zu optimieren. Insbesondere beim Dialogforum Oda Arbeitnehmende und beim Dialogforum Höhere Fachschulen gibt es noch Verbesserungsbedarf.

- *Empfehlung 4 – Schaffung einer Struktur für Anbietende von berufsorientierter Weiterbildung prüfen:* Es war zweckmässig, das Dialogforum für Aus- und Weiterbildungen aufzulösen, da die Teilnehmenden zu unterschiedliche Bedürfnisse aufwiesen und der Austausch somit wenig gewinnbringend war. Für die Anbieter von Weiterbildung fehlt jedoch eine Nachfolgelösung. Wir empfehlen der TBBK daher, die Schaffung einer Struktur für den Austausch zwischen diesen Akteuren zu prüfen. Deren Ausgestaltung, Aufgabe, Inhalte und Zusammensetzung sowie der Zeitpunkt der Schaffung sollen gemeinsam mit den betroffenen Weiterbildungsanbietenden erörtert werden. Dabei sind die laufenden Arbeiten an der strukturellen Umsetzung des Bundesgesetzes vom 20. Juni 2014 über die Weiterbildung (WeBiG; SR 419.1) zu berücksichtigen.

Bei den folgenden Empfehlungen handelt es sich um grössere Anpassungen. Aufgrund der Evaluationsergebnisse lässt sich nicht abschliessend entscheiden, ob diese Empfehlungen in jedem Fall vorteilhaft sind: Die Umsetzung der Empfehlungen würde zwar gewisse Defizite beheben, es könnte aber gleichzeitig neue Probleme schaffen. Wir schlagen vor, diese Empfehlungen in der TBBK zu diskutieren, ohne sie vollumfänglich zur Umsetzung vorzusehen.

- *Empfehlung 5 – Ergänzung der TBBK um Bildungsinstitutionen:* Die Bildungsinstitutionen der Berufsbildung – namentlich die Höheren Fachschulen und die Berufsfachschulen – sind gemäss unseren Erhebungen nicht zufrieden damit, wie sie in der TBBK repräsentiert werden. Gleichzeitig besteht durch eine Vergrösserung der TBBK die Gefahr, dass die TBBK an Flexibilität und Handlungsfähigkeit verliert. Auch handelt es sich bei den Institutionen oftmals um kantonale Schulen, die über die Vertretenden der SBBK und des Generalsekretariats der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (GS-EDK) in der TBBK bereits repräsentiert werden. Wir empfehlen der TBBK daher ein schrittweises Verfahren, um die Repräsentation der Bildungsinstitutionen zu verbessern. Zuerst soll die TBBK die Dialogforen gemäss der Empfehlung 3 optimieren, damit die Anliegen der Bildungsinstitutionen besser in die TBBK einfließen. Weiter sollen die kantonalen Vertretenden in der TBBK sowie die Vertretenden der Oa Arbeitgebende und der Oa Arbeitnehmende prüfen, ob und wie sie die Anliegen der Bildungsinstitutionen besser einbringen können. Falls diese Optimierungen in den nächsten Jahren nicht zu einer Verbesserung führen, empfehlen wir der TBBK, die Aufnahme der Bildungsinstitutionen in die TBBK zu prüfen. Eine Möglichkeit wäre dabei, dass die Bildungsinstitutionen als Gast Einsitz in die TBBK nehmen – wie bereits das GS-EDK.
- *Empfehlung 6 – Einsetzung von Expertengruppen:* In den Interviews und der Online-Befragung wurde verschiedentlich der Wunsch nach der Einsetzung von Expertengruppen geäussert. Mögliche Themen könnten die Prüfung einer Zusammenarbeit zwischen den Akteuren beziehungsweise Gremien der weiteren Bildungspolitik (z.B. Universitäten, Gymnasien), die Attraktivität der Berufsbildung oder die Entwicklung der Bildungswege sein. Dies sind zweifellos Themen, deren Vertiefung sich lohnt. Es muss jedoch festgehalten werden, dass diese Themen auch im Rahmen einer Projektgruppe verfolgt werden könnten – bereits heute sind zahlreiche Expertinnen und Experten in Projektgruppen tätig. Zudem schafft ein neues Gremium neue Schnittstellen und der Koordinationsaufwand der TBBK würde zunehmen. Diese Argumente lassen uns zögern, der Schaffung einer Expertengruppe unumwunden zuzustimmen. Wir empfehlen der TBBK daher, beim Auftreten eines Themas, für das sich die Bildung einer Expertengruppe anbieten würde, zu prüfen, ob das Thema nicht in einem bestehenden Gremium bearbeitet werden kann. Dadurch kann die Komplexität der Gremienstruktur möglichst tief gehalten werden. Sollte es sich in den nächsten Jahren bewähren, Expertinnen und Experten wie bereits heute über bestehende Gremien einzubringen, kann auch eine grundsätzliche Streichung der Expertengruppe ins Auge gefasst werden.



# 1. Einleitung

Ziel, Gegenstand und Fragestellung der Evaluation sowie die methodische Vorgehensweise

Seit Inkrafttreten des Bundesgesetzes vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG; SR 412.10) im Jahr 2004 hat sich die Gremienstruktur in der Berufsbildung stetig weiterentwickelt. Im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» erfuhren die Strukturen ihren jüngsten Wandel. Das Ziel dabei war es, die Gremien besser aufeinander abzustimmen sowie die Rollen und Entscheidungsprozesse klarer und transparenter zu gestalten. Dies mündete in einem Umsetzungskonzept zur «Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung».<sup>6</sup> Das 2021 in Kraft getretene Umsetzungskonzept führte zur Einführung einer neuen Gremienstruktur und der Einsetzung neuer Gremien – namentlich der Tripartiten Berufsbildungskonferenz (TBBK) und der Dialogforen. Geplant sind auch Expertengruppen, die zum Zeitpunkt der Evaluation jedoch noch nicht eingesetzt wurden. Wie im Umsetzungskonzept vorgesehen, wird drei Jahre nach ihrer Einführung die neue Gremienstruktur nun evaluiert.

### 1.1 Ziel und Zweck der Evaluation

Die Evaluation besteht aus drei Teilprojekten. Im Teilprojekt 1 werden die Verbundpartner befragt und aus den Ergebnissen der Erhebungen werden Handlungsempfehlungen formuliert. Im Teilprojekt 2 werden die Handlungsempfehlungen durch eine Expertin oder einen Experten beurteilt und validiert und allenfalls weitere Handlungsempfehlungen geschrieben. Die Ergebnisse der beiden Teilprojekte bilden die Basis für den Bericht zuhänden des nationalen Spitzentreffens 2024 (Teilprojekt 3). Beim vorliegenden Bericht handelt es sich um das Teilprojekt 1.

Die Ziele der Evaluation lassen sich wie folgt festhalten:

- Es gilt, die Ausgestaltung der Gremien (Zusammensetzung), ihre Funktionsweise und die Zusammenarbeit einer kritischen Prüfung zu unterziehen.
- Es wird geprüft, ob und in welchem Umfang die beabsichtigten Wirkungen erreicht werden konnten.
- Basierend auf den Ergebnissen sollen Verbesserungspotenziale identifiziert und entsprechende Empfehlungen formuliert werden.

### 1.2 Gegenstand der Evaluation

Gegenstand der Evaluation bildet die neue Gremienstruktur der Berufsbildung. Dabei geht es einerseits um die Binnenstruktur der einzelnen Gremien (insbesondere die neuen Gebilde TBBK und Dialogforen) und andererseits um deren Zusammenspiel und die Wirksamkeit untereinander sowie mit den bestehenden Gremien. Die Expertengruppen sind nicht Gegenstand der Evaluation, da sie noch nicht eingesetzt wurden.<sup>7</sup> Ein besonderes Augenmerk wird auf die Kommunikation der Gremien gelegt. Diese ist in einem

<sup>6</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung (2020): Systematisierung der Gremienstruktur der Berufsbildung, Bern.

<sup>7</sup> Informationen zu ihnen fliessen, wo sinnvoll, in die Evaluation ein.

Kommunikationskonzept<sup>8</sup> festgelegt und gibt vor, welche Aktivitäten stattfinden sollen, in welcher Form kommuniziert werden soll und wie die entsprechenden Zuständigkeiten verteilt sind.

### 1.3 Fragestellung

Die übergeordnete Frage der Evaluation lautet, ob mit der Gremienstruktur die erhoffte Stärkung der Berufsbildung erreicht werden konnte. Um dies zu beurteilen, werden die Fragen in vier Themenbereiche mit jeweils eigenen Evaluationsfragen gegliedert:

#### I Fragestellungen zu den Gremien und deren Zusammenspiel allgemein

- Sind die Gremien und ihre Aufgaben bei den Akteuren der Berufsbildung bekannt?
- Wie verstehen die Mitglieder der TBBK ihre Rolle in der Gremienstruktur?
- Nehmen die Gremien die ihnen zugeschriebenen Funktionen ausreichend wahr?
- Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den Gremien beurteilt? Welchen Austausch gibt es zwischen den Gremien? Werden die Anliegen der Dialogforen und der Projektgruppen in der TBBK und im Nationalen Spitzentreffen aufgenommen?
- Inwiefern können Themen und Fragestellungen seit der Einsetzung der neuen Strukturen besser verbundpartnerschaftlich und gezielter bearbeitet werden im Vergleich zur vergangenen Gremienstruktur?
- Sind bisherige Erfahrungen und bewährte Elemente aus der vergangenen Gremienstruktur bei den neuen Gremien genügend berücksichtigt?
- Konnte dank der neuen Gremienstruktur die Regulierungsdichte reduziert und Bürokratie abgebaut werden?
- (Inwiefern) Sind die Diskussions- und Entscheidungsprozesse innerhalb der neuen Gremienstruktur klarer und transparenter?
- Inwiefern erzielt die neue Gremienstruktur eine verbesserte Steuerung der Berufsbildung?
- Wo besteht in der Governance als Ganzes noch Optimierungsbedarf?

#### I Fragestellungen zur TBBK

- Wie wird die Zusammenarbeit innerhalb der TBBK beurteilt?
- Nimmt die TBBK ihre Steuerungs- und Koordinationsfunktion wahr?
- Wo besteht Optimierungsbedarf (Koordination, Prozessgestaltung, Kommunikation)?

#### I Fragestellungen zu den Dialogforen

- Wie wird die Zusammenarbeit innerhalb der Dialogforen beurteilt?
- Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen den Dialogforen?
- Ermöglichen die Dialogforen den breiteren Einbezug und die bessere Mitwirkung von Akteuren der Berufsbildung?
- Wo besteht Optimierungsbedarf?

#### I Fragestellungen zur Kommunikation

- Werden die Kommunikationsaufgaben von den unterschiedlichen Gremien wie im Konzept vorgesehen wahrgenommen?
- Sind die definierten und tatsächlich gebrauchten Kommunikationswege und -gefäße geeignet, um den Informationsbedarf der Stakeholder in der Berufsbildung zu decken?
- Wo besteht Optimierungsbedarf?

---

<sup>8</sup> Tripartite Berufsbildungskonferenz TBBK (o.D.): Kommunikationskonzept.

## 1.4 Methoden

Grundsätzlich wurden in dieser Evaluation quantitative und qualitative Methoden kombiniert.

### I Dokumentenanalyse

Zu Beginn werteten wir einschlägige Dokumente aus. Die Dokumentenanalyse (insbesondere des Umsetzungs- und Kommunikationskonzepts) bezweckte, den Evaluationsgegenstand und die damit verbundenen Ziele und Erwartungen besser zu verstehen. Sie diente als Grundlage für die weiteren Erhebungsinstrumente.

### I Leitfadengestützte Interviews

Als zweiten Schritt führten wir sieben leitfadengestützte Gruppeninterviews und drei Einzelinterviews durch. Dabei wurden drei Aspekte untersucht: Erstens wurde Wissen über die Gremienstruktur im Allgemeinen, die Zusammenarbeit in und zwischen den Gremien der Berufsbildung, die gelebten Funktionen sowie die Rollenaufteilung erhoben. Anhand gezielter Fragen wollten wir zweitens die bisherige Arbeitsweise (Sitzungsrhythmus, Protokolle, Kommunikation usw.) der Gremien besser verstehen. Drittens schätzten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner die Bekanntheit, die Wirkung sowie den Mehrwert der neuen Gremienstruktur ein. Es wurden alle aktuellen Mitglieder der TBBK sowie ausgewählte Personen aus allen drei Sprachregionen, die an Dialogforen teilnahmen, befragt. Zudem wurden Mitglieder von Projektgruppen interviewt. Eine Übersicht über die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner befindet sich im Anhang A 1.

### I Quantitative Online-Befragung

Kern der Evaluation bildet eine Online-Befragung bei den Anspruchsgruppen der Berufsbildung. Diese dient dazu, die Einschätzung einer Vielzahl von Akteuren zur neuen Gremienstruktur zu erheben. Es wurden alle Mitglieder der TBBK, der Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK), der Table Ronde Berufsbildender Schulen, alle Teilnehmenden der noch aktiven<sup>9</sup> Dialogforen, Projektleitende der BB2030-Projekte (Projekte der Initiative «Berufsbildung 2030»), Teilnehmende der Verbundpartnertagungen 2021 und 2023, Mitglieder der Arbeitsgruppe für Menschen mit Behinderungen und ihr Zugang zu Bildung sowie alle Trägerschaften der Berufsbildung (Organisationen der Arbeitswelt [OdA]), die im Berufsverzeichnis des SBFI eingetragen sind, zur Befragung eingeladen. Die Adressliste mit den zu befragenden Personen sowie die Angaben zu ihrer zugehörigen Befragungsgruppe wurden durch das SBFI bereitgestellt. Darstellung D 1.1 zeigt das Mengengerüst bezüglich der befragten Akteure.

---

<sup>9</sup> Die Teilnehmenden des aufgelösten Dialogforums Aus- und Weiterbildungsanbieter wurden nicht eingeladen. Personen, die lediglich an der Organisation der Dialogforen beteiligt waren oder zum Zeitpunkt der Berichterlegung pensioniert oder nicht mehr im Amt waren, wurden ebenfalls nicht zur Online-Befragung eingeladen

**D 1.1: Rücklaufquote der Teilnehmenden der Online-Befragung, nach Befragungsgruppen**

<i>Befragungsgruppe</i>	<i>Angeschrieben</i>	<i>Teilgenommen</i>	<i>Rücklaufquote</i>
Bund	32	24	75%
Kanton	87	35	40%
OdA Arbeitgebende	566	141	25%
OdA Arbeitnehmende	79	33	42%
Bildungsinstitutionen	24	34	142%*
Sonstige**	0	36	–
Total	788	303	39%

Legende: \* Gewisse Teilnehmende der Online-Befragung verfügen über eine Doppelfunktion. So können gewisse Personen beispielsweise sowohl die OdA Arbeitgebende als auch Bildungsinstitutionen vertreten. Da die Teilnehmenden der Online-Befragung selbst angeben mussten, welche Befragungsgruppe sie vertreten, erklärt die Doppelfunktion, weshalb die Rücklaufquote bei den Bildungsinstitutionen mehr als 100 Prozent beträgt. \*\* Gewisse Teilnehmende der Online-Befragung konnten sich keiner der vier Befragungsgruppen zuordnen und wählten deshalb die Kategorie «Sonstiges» aus. Dazu gehören Trägerschaften der Berufsbildung, die sich nicht der OdA Arbeitgebende oder der OdA Arbeitnehmende zuordneten, Prüfungsorganisationen oder interkantonale Organisationen wie beispielsweise die IV-Stellen-Konferenz.

Die Rücklaufquote der Online-Befragung ist gut und beträgt rund 40 Prozent. Es gilt, zu beachten, dass die Teilnehmenden der Online-Befragung ihre Befragungsgruppe – namentlich Bund, Kantone, OdA Arbeitnehmende und OdA Arbeitgebende sowie Bildungsinstitutionen (d.h. Höhere Fachschulen und Berufsfachschulen) – selbst auswählen konnten. Da gewisse Teilnehmende bei mehreren Befragungsgruppen beteiligt sind, kann ihre angegebene Befragungsgruppe von den bereitgestellten Angaben des SBFI abweichen. Dies erklärt, weshalb mehr Vertretende von Bildungsinstitutionen an der Befragung teilgenommen haben als angeschrieben wurden.

Die vergleichsweise hohe Rücklaufquote beim Bund erklärt sich dadurch, dass diese Personen stark in die Gremienstruktur involviert sind, beispielsweise über die Dialogforen oder die Begleitgruppe der Initiative «Berufsbildung 2030». Weiter hat die Geschäftsstelle der TBBK, die beim Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) angesiedelt ist, ihre Kolleginnen und Kollegen persönlich zur Teilnahme an der Online-Befragung motiviert. Dies zeigt sich auch daran, dass in der Befragungsgruppe Bund praktisch nur Personen aus dem SBFI an der Befragung teilnahmen.

Die Befragungsgruppen zeichnen sich durch folgende Merkmale aus (vgl. Anhang A 2):

- Bei der Befragungsgruppe Kantone stammen 80 Prozent der Befragten aus der Deutschschweiz, 17 Prozent aus der französischen und 3 Prozent aus der italienischen Schweiz.
- Bei den Befragungsgruppen Bund und Bildungsinstitutionen haben vergleichsweise viele Personen aus der französischen Schweiz an der Befragung teilgenommen (38% respektive 29%). Bei den Befragungsgruppen OdA Arbeitgebende und OdA Arbeitnehmende haben eher weniger Personen aus der Romandie teilgenommen (8% respektive 9%).
- Bei der Befragungsgruppe Bund ist die Mehrheit (75%) der Befragten auf der Ebene der Mitarbeitenden angesiedelt. Bei den Befragungsgruppen Bildungsinstitutionen (79%), OdA Arbeitgebende (62%) und Kantone (59%) stammt die Mehrheit der

Befragten aus der obersten Führungsebene. Bei der Befragungsgruppe OdA Arbeitnehmende ist die Verteilung der Befragten nach deren Funktion gleichmässiger auf die oberste und mittlere Führungsebene sowie auf die Ebene Mitarbeitende verteilt.

- In allen Befragungsgruppen weist die Mehrheit der Befragten mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Berufsbildung auf. Am deutlichsten zeigt sich dies bei den Kantonen und den Bildungsinstitutionen (83% respektive 82%). Bei den OdA Arbeitgebende und den OdA Arbeitnehmende ist dieser Anteil etwas tiefer (60% respektive 55%).
- Die Mehrheit der Befragten von Bund, Kantonen und OdA Arbeitgebende hat noch nie an einem Dialogforum teilgenommen. Bei den OdA Arbeitnehmende und den Bildungsinstitutionen beträgt dieser Anteil 39 Prozent respektive 38 Prozent.
- Die meisten Befragten sind nicht Teil einer Projektgruppe. Lediglich bei der Befragungsgruppe Bund ist eine Mehrheit (53%) Teil einer Projektgruppe.

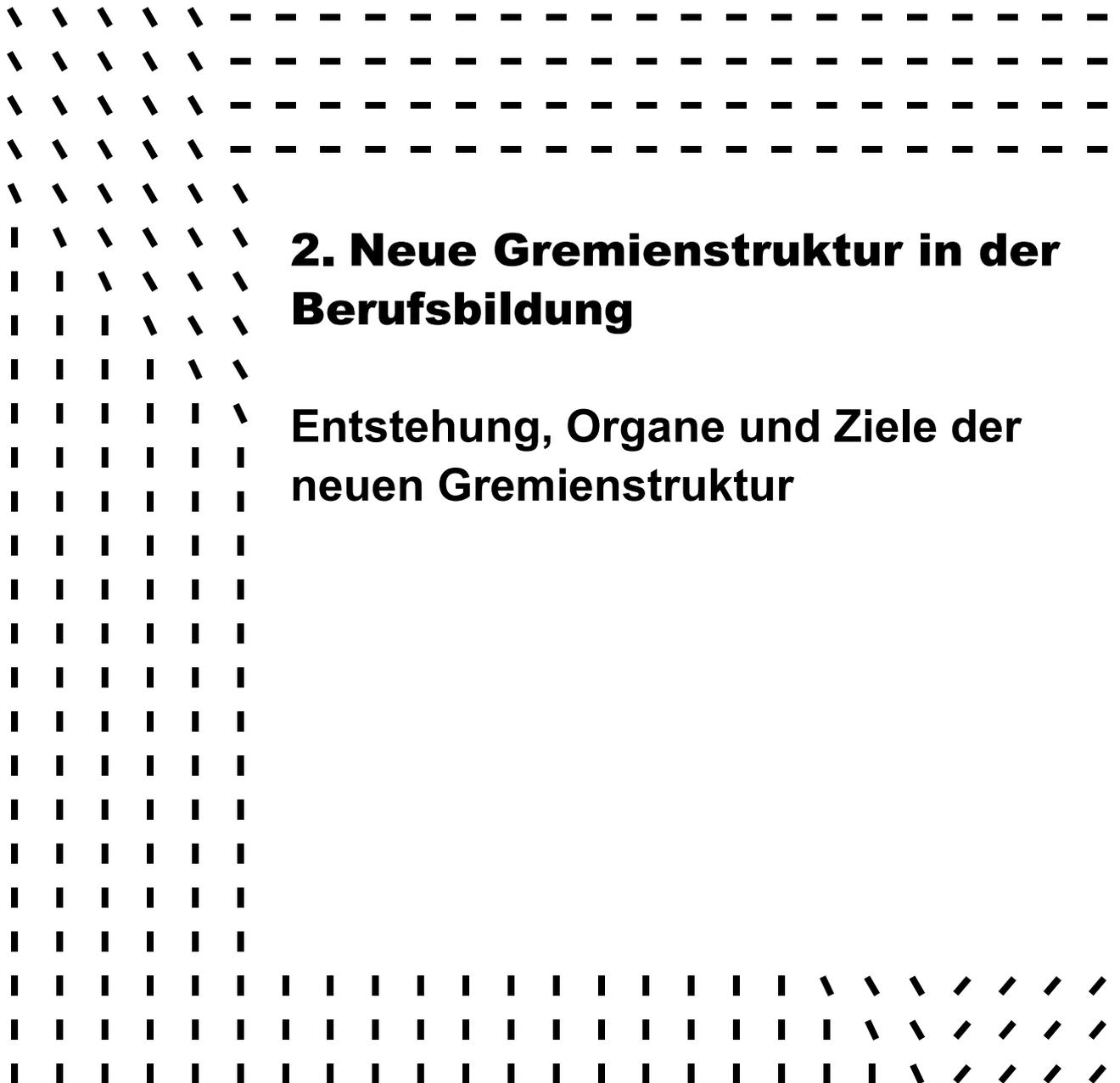
Anhand von mehreren Fragen wurde stichprobenweise geprüft, ob sich die gewichteten Ergebnisse von den ungewichteten Ergebnissen unterscheiden. Hierfür wurden die Antworten in Abhängigkeit davon, ob die durch die Teilnehmenden angegebene Befragungsgruppe in der Grundgesamtheit über- oder unterrepräsentiert ist, nach unten respektive nach oben gewichtet. Da es nur minimal Unterschiede zwischen den gewichteten und ungewichteten Ergebnissen gab, wurde bei der Auswertung auf die Gewichtung verzichtet.

### 1.5 Aufbau des Berichts

Im nächsten Kapitel stellen wir die Entstehung der neuen Gremienstruktur dar und beschreiben die Zusammensetzung der Organe. Im Kapitel 3 und im Kapitel 4 beschreiben wir die Aufbauorganisation<sup>10</sup> der TBBK respektive der Dialogforen und zeigen, wie die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie die Teilnehmenden der Online-Befragung die Aufbauorganisation der beiden Gremien beurteilen. Im Kapitel 5 gehen wir auf das Zusammenspiel der einzelnen Gremien ein und im Kapitel 6 prüfen wir die Wirkungen der neuen Gremienstruktur.

---

<sup>10</sup> Unter Aufbauorganisation verstehen wir die Aufgaben, die Arbeitsweise, die Zusammensetzung, die Kommunikation und die Ressourcen der einzelnen Gremien.



## **2. Neue Gremienstruktur in der Berufsbildung**

**Entstehung, Organe und Ziele der neuen Gremienstruktur**

In diesem Kapitel wird kurz umrissen, weshalb eine neue Gremienstruktur eingeführt wurde (Abschnitt 2.1), welche Organe darin enthalten sind und wie die Organe zusammengesetzt sind (Abschnitt 2.2). Leserinnen und Leser, denen die neue Gremienstruktur bereits vertraut ist, können dieses Kapitel überspringen.

### 2.1 Entstehung der neuen Gremienstruktur

Die Berufsbildung ist eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und den Organisationen der Arbeitswelt (d.h. Sozialpartner, Trägerschaften der Berufsbildung, andere zuständige Organisationen und andere Anbieter der Berufsbildung). Der Bund, die Kantone und die Organisationen der Arbeitswelt (OdA) arbeiten zusammen, um die Ziele des Berufsbildungsgesetzes zu verwirklichen.<sup>11</sup> Das Berufsbildungsgesetz und die Berufsbildungsverordnung<sup>12</sup> regeln die Grundsätze dieser Verbundpartnerschaft und die Zuständigkeiten der einzelnen Partner. Zudem dient die «Charta für die Verbundpartnerschaft», die 2016 von der Eidgenössischen Berufsbildungskommission verabschiedet wurde, als Richtschnur für die verbundpartnerschaftliche Zusammenarbeit.<sup>13</sup>

Die Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates hat 2014 die parlamentarische Verwaltungskontrolle beauftragt, die strategische und operative Steuerung der Verbundpartnerschaft zu evaluieren. Der Bericht zeigt Optimierungspotenzial bei der Zusammensetzung der Organe der verbundpartnerschaftlichen Zusammenarbeit, bei der geringen Transparenz ihrer Tätigkeiten sowie bei der mangelnden Klarheit ihrer Rollen. Zudem ist die Verbundpartnerschaft nur teilweise in der Lage, die strategische Steuerung in der Berufsbildung wahrzunehmen. Kurz- und mittelfristige Schwerpunkte und strategische Ziele können zwar festgelegt werden. Die Verantwortlichkeiten der Verbundpartner sind jedoch nicht klar definiert und es fehlt eine langfristige Vision und Strategie. Ebenso fehlt der Wille, die Umsetzung der festgelegten Handlungsschwerpunkte zu kontrollieren und damit eine umfassende Steuerung wahrzunehmen.<sup>14</sup>

Die Universität St. Gallen hat 2019 in einer weiteren Studie, die durch das SBFI in Absprache mit dem Steuergremium der «Berufsbildung 2030» in Auftrag gegeben wurde,

---

<sup>11</sup> Art. 1 Abs. 1 und 3 des Bundesgesetzes vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG; SR 412.10).

<sup>12</sup> Verordnung vom 19. November 2003 über die Berufsbildung (Berufsbildungsverordnung, BBV; SR 412.101).

<sup>13</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 6.

<sup>14</sup> Parlamentarische Verwaltungskontrolle (2015): Qualität der Verbundpartnerschaft in der Berufsbildung, Bericht der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates, S. 6869.

Schwächen und Herausforderungen in vier Bereichen der systemischen Steuerung der Berufsbildung identifiziert:<sup>15</sup>

- Es besteht Unklarheit über die die Zuständigkeit und die Notwendigkeit von strategischer Steuerung.
- Es bestehen Schwächen bei den existierenden verbundpartnerschaftlichen Organen – namentlich dem nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung, der eidgenössischen Berufsbildungskommission und der Verbundpartnertagung. Erstens fehlt eine ausreichende Abstimmung zwischen den Organen. Zweitens existiert ein Vakuum zwischen dem nationalen Spitzentreffen als politisch-strategischem Gremium und der operativen Ebene, das zu mangelhafter Steuerung und Umsetzung von strategischen Schwerpunkten führt. Es fehlt entsprechend auf der fachlich-strategischen Ebene ein Organ, welches das Spitzentreffen begleitet. Drittens besitzen die eidgenössische Berufsbildungskommission und die Verbundpartnertagung über zu viele Rollen, wodurch ihre Effektivität eingeschränkt wird.
- Es existieren Schwächen in der Einbindung der relevanten Akteure in die systemische Steuerung. So ist teilweise unklar, wer die Spitzen der Verbundpartner sind und wie weitere Akteure einbezogen werden. Mehr Mitwirkungsmöglichkeiten werden von verschiedenen Akteuren, insbesondere von Seiten der OdA, gefordert.
- Es fehlt eine Auslegeordnung, in der festgelegt ist, welche Fragen verbundpartnerschaftlicher Natur sind und auf welcher Ebene die Aufgaben angesiedelt sind.

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich sieht in einer anderen Studie, die ebenfalls durch das SBFI in Absprache mit der Initiative «Berufsbildung 2030» in Auftrag gegeben wurde, bei der Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen Optimierungsbedarf. Zudem legt der Bericht fest, dass die Attraktivität der jeweiligen Teilsysteme des Bildungssystems nur zur Geltung kommt, wenn das Bildungssystem als Gesamtsystem gesteuert wird. Dies bedingt institutionalisierte Steuerungsmechanismen an den Schnittstellen, unter anderem zwischen der Berufsbildung und den anderen Teilsystemen des Bildungssystems.<sup>16</sup>

Basierend auf den Erkenntnissen aus diesen Studien und Berichten haben die Verbundpartner im Rahmen der gemeinsamen Initiative «Berufsbildung 2030» entschieden, die Gremien besser aufeinander abzustimmen sowie die Rollen und Entscheidungsprozesse klarer und transparenter zu gestalten. Dies führte zur Bildung der neuen Gremienstruktur.

## 2.2 Die Organe der neuen Gremienstruktur

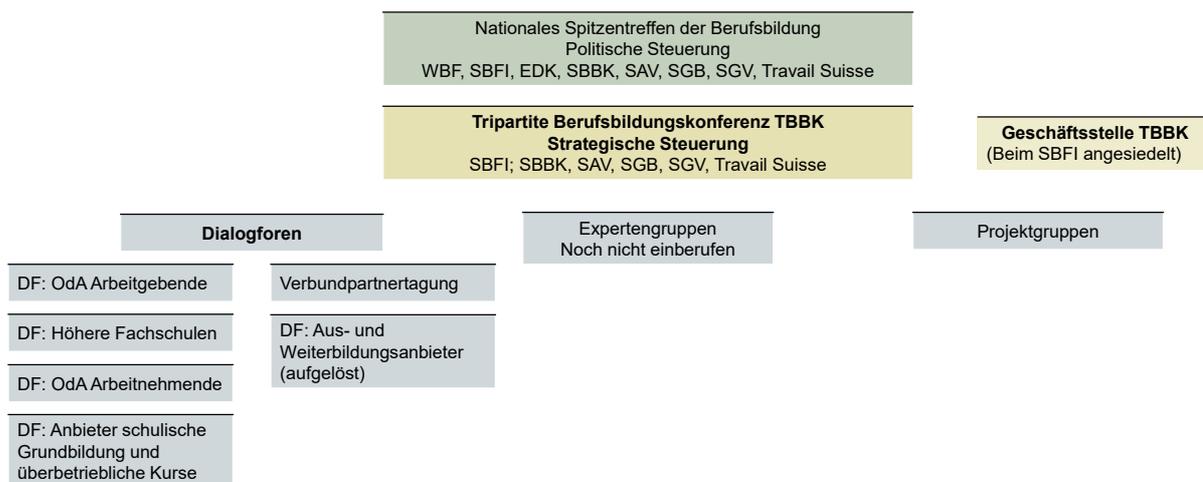
Mit der neuen Gremienstruktur wurden neu die TBBK und die Dialogforen eingesetzt, die die bereits bestehenden Strukturen auf politischer und operativer Ebene – namentlich das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung sowie die Projektgruppen – ergänzen. Die folgende Darstellung zeigt den Aufbau der neuen Gremienstruktur mit den entsprechenden Organen:

---

<sup>15</sup> Emmenegger, Patrick; Seitzl, Lina (2019): Expertenbericht zur systematischen Steuerung der Berufsbildung in der Schweiz, im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). St. Gallen, S. 1–2.

<sup>16</sup> Nationales Spitzentreffen 2020, S. 8.

D 2.1: Organe der neuen Gremienstruktur in der Berufsbildung



Quelle: Darstellung Interface basierend auf den Websites<sup>17</sup> der TBBK und der Initiative «Berufsbildung 2030».

Legende: politische Ebene; strategische Ebene; operative Ebene; WBF = Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung, SBFI = Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation, EDK = Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren, SBBK = Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz, SAV = Schweizerischer Arbeitgeberverband, SGB = Schweizerischer Gewerkschaftsbund, SGV = Schweizerischer Gewerbeverband, DF = Dialogforum.

In der neuen Gremienstruktur ist mit der TBBK ein Organ auf der strategischen Ebene angesiedelt, während die Dialogforen Teil der operativen Ebene sind. Das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung beziehungsweise die Projektgruppen verbleiben auf der politischen respektive operativen Ebene. Im Folgenden wird die Zusammensetzung der Organe näher beschrieben.

**Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung**

Das nationale Spitzentreffen findet in der Regel einmal pro Jahr statt. Der Vorsteher beziehungsweise die Vorsteherin des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) hat den Vorsitz über das nationale Spitzentreffen. Zu den weiteren Teilnehmenden gehören ein Mitglied der Direktion des SBFI, die Präsidentinnen und Präsidenten beziehungsweise Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer des Schweizerischen Arbeitgeberverbands (SAV), des Schweizerischen Gewerbeverbands (SGV), des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds (SGB) sowie von Travail.Suisse und die Präsidentin oder der Präsident sowie die Generalsekretärin oder der Generalsekretär der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK).<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Vgl. <https://tbbk-ctfp.ch/de/organisation> und <https://berufsbildung2030.ch/de/about>, Zugriff am 13. Dezember 2023.

<sup>18</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 10.

## I TBBK

In der TBBK sind die drei Verbundpartner folgendermassen vertreten:

### D 2.2: Zusammensetzung der TBBK (Stand Oktober 2023)

Organisationen der Arbeitswelt	Kantone	Bund
OdA Arbeitnehmende – Zentralsekretärin Bildungspolitik Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) – Leiter Bildungspolitik, Travail.Suisse	– Präsident Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) – Vizepräsident Schweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) – Stv. Generalsekretär der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (EDK)*	– Stv. Direktor Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)**
OdA Arbeitgebende – Ressortleiter Arbeitsmarkt und Berufsbildung Schweizerischer Gewerbeverband (SGV) – Ressortleiterin Bildung, Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)		

Quelle: <https://tbbk-ctfp.ch/de/organisation/tbbk>, Zugriff am 5. Oktober 2023.

Legende: \* Der stellvertretende Generalsekretär der EDK ist ständiger Gast in der TBBK und hat folglich kein Stimmrecht innerhalb der TBBK. \*\* Vorsitzender der TBBK.

Die TBBK besteht aus je einem beziehungsweise einer Bildungsverantwortlichen der am Spitzentreffen vertretenen Sozialpartner (d.h. je zwei Vertretende der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden), zwei Vertretenden der SBBK und einem Vertreter des Bundes. Zudem ist das Generalsekretariat der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektorinnen und -direktoren (GS-EDK) als ständiger Gast in der TBBK vertreten. Zum Zeitpunkt der Evaluation ist die Deutschschweiz mit sieben Personen und die Westschweiz mit einer Person in der TBBK vertreten.

## I Dialogforen

Die Dialogforen wurden im Rahmen der neuen Gremienstruktur der Berufsbildung geschaffen und 2021 das erste Mal durchgeführt. Dabei handelt es sich um Veranstaltungen, an denen ausgewählte Akteure der Berufsbildung sowie alle TBBK-Mitglieder zusammenkommen. Die Dialogforen werden durch einzelne TBBK-Mitglieder organisiert beziehungsweise eingesetzt und finden in der Regel jährlich statt. Die Dialogforen orientieren sich an den jeweiligen Themenbereichen der TBBK-Mitglieder. Entsprechend nehmen je nach Dialogforum unterschiedliche Akteure daran teil. Bisher waren fünf Dialogforen aktiv, wovon eines aufgelöst wurde:<sup>19</sup>

- Dialogforum OdA Arbeitgebende (nachfolgend Dialogforum AG)
- Dialogforum OdA Arbeitnehmende (nachfolgend Dialogforum AN)
- Dialogforum Höhere Fachschulen (nachfolgend Dialogforum HF)
- Dialogforum Anbieter schulische Grundbildung und überbetriebliche Kurse (nachfolgend Dialogforum üK)
- Dialogforum Aus- und Weiterbildungsanbieter (aufgelöst)

<sup>19</sup> Seit Einführung der neuen Gremienstruktur gehört die Verbundpartnertagung ebenfalls zu den Dialogforen. Da es sich bei der Verbundpartnertagung nicht um ein grundsätzlich neues Gefäss handelt, wird es an dieser Stelle getrennt aufgeführt.

Die Verbundpartnertagung gehört in der neuen Gremienstruktur ebenfalls zu den Dialogforen. Sie hat den Charakter einer Arbeitstagung und strebt konkrete Outputs für verbundpartnerschaftliche Fragestellungen an.<sup>20</sup>

#### I Projektgruppen

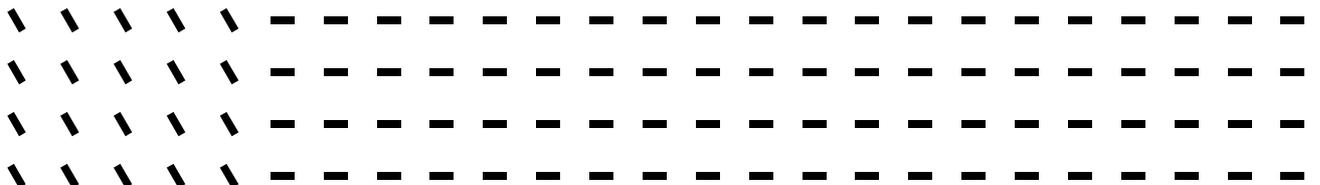
Die Projektgruppen sind grundsätzlich verbundpartnerschaftlich zusammengesetzt. Die Leitung der Projektgruppen übernimmt eine Vertreterin oder ein Vertreter des zuständigen Verbundpartners. Der Auftrag der Projektgruppen ist klar definiert und zeitlich begrenzt.

#### I Expertengruppen

Die TBBK kann Expertengruppen einberufen, die sich vertieft mit Fragestellungen der Berufsbildung auseinandersetzen. Dazu zählen beispielsweise Fragen zur Finanzierung oder zur Positionierung der Berufsbildung, aber auch übergeordnete Fragestellungen wie zur Chancengerechtigkeit. Expertengruppen setzen sich aus Fachexpertinnen und Fachexperten zusammen und haben beratenden Charakter. Das Ziel der Expertengruppen besteht darin, eine faktenbasierte Aussensicht zu gewinnen und Expertise in die Arbeiten und Projekte der Verbundpartner einfließen zu lassen. Zum Zeitpunkt der Evaluation wurden noch keine Expertengruppen eingesetzt.

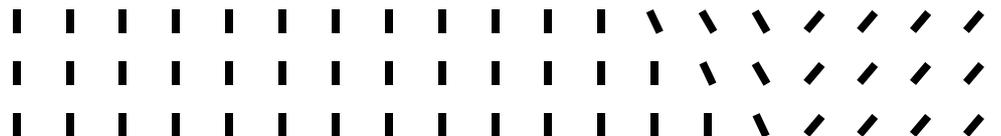
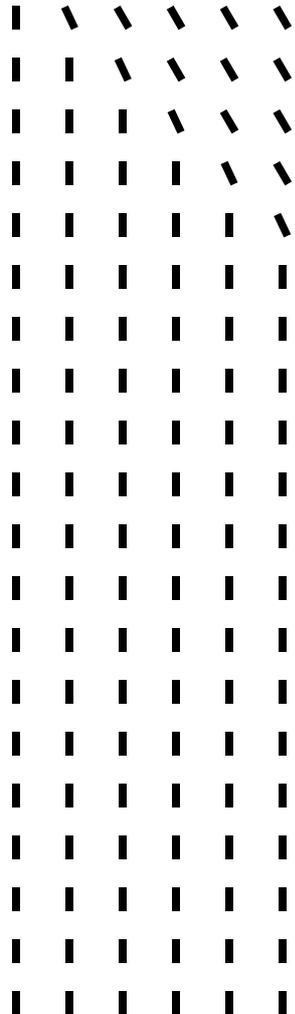
---

<sup>20</sup> Vgl. <https://tbbk-ctfp.ch/de/organisation/dialogforen>, Zugriff am 13. Dezember 2023.



### **3. Aufbauorganisation TBBK**

**Beschreibung und Beurteilung der Aufbauorganisation der TBBK sowie Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten**



Dieses Kapitel widmet sich der Beschreibung (Abschnitt 3.1) und der Beurteilung (Abschnitt 3.2) der Aufbauorganisation der TBBK. Am Schluss des Kapitels (Abschnitt 3.3) werden Optimierungsmöglichkeiten, die in den Interviews und der Online-Befragung genannt wurden, aufgezeigt.

### 3.1 Beschreibung Aufbauorganisation TBBK

In diesem Abschnitt beschreiben wir die Aufgaben, die Arbeitsweise, die Kommunikation und die Ressourcen der TBBK. Zudem stellen wir die Geschäftsstelle der TBBK vor.

#### I Aufgaben

Die Aufgaben der TBBK sind:<sup>21</sup>

- Beratung von strategischen Themen der Berufsbildung
- Steuerung der Projekte zur Entwicklung der Berufsbildung
- Zusammenarbeit mit Dialogforen sowie Projekt- und Expertengruppen
- Beantragung des Spitzentreffens bei dessen Vorsitzender oder Vorsitzendem
- Stellung von Anträgen für Themen bei dem oder der Vorsitzenden des Spitzentreffens
- Inhaltliche Vorbereitung der Unterlagen für das Spitzentreffen
- Koordinierte Information der Beschlüsse des Spitzentreffens sowie der TBBK und Vertretung der Beschlüsse der TBBK gegen aussen.

Für die Erfüllung dieser Aufgaben müssen sich die einzelnen TBBK-Mitglieder mit den von ihnen repräsentierten Organisationen rückkoppeln. Dies bedeutet, dass sie die Meinungen in ihren Kreisen konsolidieren müssen, um ihre Organisationen zu vertreten.<sup>22</sup> Gemäss den Interviewten ist die Idee dahinter, dass die Verbundpartner sich innerhalb der TBBK austauschen und ihre Meinungen spiegeln können, um dadurch ein gegenseitiges Verständnis herzustellen. Zudem schlagen die Mitglieder der oder dem Vorsitzenden der TBBK Arbeitsschwerpunkte und Sitzungsthemen vor, informieren über die Umsetzung von Aufträgen, die an Spitzentreffen festgelegt wurden, informieren über Projekte, für die sie zuständig sind und begleiten die Organisationen, die sie repräsentieren, am Spitzentreffen.<sup>23</sup>

#### I Arbeitsweise

Die TBBK trifft sich in der Regel sechs Mal pro Jahr zu ihren ordentlichen Sitzungen. Bei Bedarf (z.B. bei dringenden Angelegenheiten) können zusätzliche, ausserordentliche Sitzungen einberufen werden.<sup>24</sup> Neben den ordentlichen Sitzungen trifft sich die TBBK zudem jede zweite Woche zu einem sogenannten TBBK-Austausch. Die ordentlichen

<sup>21</sup> Art. 2 Abs. 4 Bst. a–g Geschäftsordnung der TBBK.

<sup>22</sup> Vgl. Art. 2 Abs. 3 Bst. a Geschäftsordnung der TBBK.

<sup>23</sup> Art. 2 Abs. 3 Bst. b–e Geschäftsordnung der TBBK.

<sup>24</sup> Art. 8 Abs. 1–2 Geschäftsordnung der TBBK.

Sitzungen finden physisch und der TBBK-Austausch findet jeweils virtuell statt. Die ordentlichen Sitzungen würden in der Regel länger dauern und seien in der Diskussion eher intensiver, während es beim TBBK-Austausch eher Informationen gehe, die man austausche. Die Mitglieder der Geschäftsstelle nehmen ebenfalls an den Sitzungen und am TBBK-Austausch teil und führen das Protokoll.<sup>25</sup> Bei Bedarf lädt die TBBK zu ihren Sitzungen auch externe Akteure (z.B. Vertretende von Menschen mit Behinderungen) ein, um ihre Meinungen abzuholen.

Die Lancierung von Projekten kann auf drei unterschiedlichen Wegen erfolgen: Projekte können erstens aus Aufträgen entstehen, die vom nationalen Spitzentreffen an die TBBK erteilt werden. Die TBBK kann zweitens selbst Trends oder Probleme antizipieren, Themen aufgreifen und dazu Projekte lancieren. Drittens können aus den Dialogforen Themen an die TBBK herangetragen und von der TBBK aufgenommen werden.

#### I Kommunikation

Die TBBK ist verantwortlich für ihre Kommunikation. Die Kommunikation wird durch die Geschäftsstelle der TBBK geführt und koordiniert. Die Geschäftsstelle stellt eine kontinuierliche und aktive Kommunikation sicher und stimmt die Verbreitung von Informationen mit der TBBK und den involvierten Akteuren (z.B. Projektträgerschaften) ab. Die TBBK-Mitglieder stellen die politische Rückkoppelung und Abstimmung der Kommunikation mit den jeweiligen Trägerorganisationen der TBBK sicher. Der TBBK dienen als Kommunikationsinstrumente und -kanäle insbesondere die TBBK-Website ([www.tbbk-ctfp.ch](http://www.tbbk-ctfp.ch)), die TBBK-Info und die Website der Initiative «Berufsbildung 2030» ([www.berufsbildung2030.ch](http://www.berufsbildung2030.ch)). Die Ergebnisse der TBBK-Sitzungen werden nach den Sitzungen auf der Website der TBBK als TBBK-Info publiziert. Informationen zu den Projekten sowie deren Ergebnisse werden regelmässig auf der Website der Initiative «Berufsbildung 2030» aktualisiert. Die Kommunikation der Ergebnisse der Dialogforen erfolgt über die TBBK.<sup>26</sup> Zudem werden gemäss Aussagen der interviewten TBBK-Mitglieder Beiträge der TBBK im Newsletter «Panorama», einem Newsletter für Fachleute der Berufsbildung und der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, publiziert. Die TBBK-Mitglieder wiederum verfügen über weitere, eigene Kommunikationskanäle (z.B. Newsletter, Website, ODA-Konferenzen, eigene Kanäle in den sozialen Medien).

#### I Ressourcen der TBBK

Gemäss den Interviewten verfügen die TBBK-Mitglieder über unterschiedliche Ressourcen für ihren Einsatz in der TBBK. Die Oda, der Bund sowie das GS-EDK würden ihren Vertretenden für ihre Arbeit in der TBBK zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen. Dabei würden gewisse Vertretende mehr Ressourcen von ihren Organisationen erhalten als andere. Die anderen zwei Vertretenden der Kantone hingegen würden ihre Tätigkeiten in der TBBK zusätzlich zu den bestehenden Aufgaben ausführen und erhielten hierfür keine zusätzlichen Ressourcen.

#### I Geschäftsstelle

Die TBBK wird durch eine Geschäftsstelle unterstützt, die beim Ressort Berufsbildungspolitik des SBFI angesiedelt ist.<sup>27</sup> Die Geschäftsstelle verfügt gemäss Informationen aus den Interviews über rund 250 Stellenprozent. Sie ist dafür verantwortlich, Entscheide vor- und nachzubereiten, Fragestellungen aufzubereiten, Sitzungen zu organisieren, Experten-

<sup>25</sup> Art. 13 Abs. 1 Geschäftsordnung der TBBK.

<sup>26</sup> TBBK o.D., S. 2.

<sup>27</sup> Art. 4 Abs. 1 Geschäftsordnung der TBBK.

gruppen zu koordinieren, Informationen der TBBK zu kommunizieren und das Projekt-Controlling durchzuführen.<sup>28</sup>

### 3.2 Beurteilung Aufbauorganisation TBBK

Im folgenden Abschnitt präsentieren wir die Beurteilung der Zusammensetzung, der Aufgaben, der Arbeitsweise, der Zusammenbeitskultur innerhalb der TBBK, der Kommunikation, der Ressourcen und der Geschäftsstelle der TBBK durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie die Teilnehmenden der Online-Befragung.

#### I Zusammensetzung

Die aktuelle *Zusammensetzung* der TBBK wird von den Interviewten unterschiedlich beurteilt.

- Die interviewten TBBK-Mitglieder empfinden die Zusammensetzung als angemessen. Die strategisch richtigen Organisationen der Berufsbildung seien vertreten. Es sei auch zweckmässig, dass ein Vertreter des GS-EDK als ständiger Gast in der TBBK vertreten sei, da dadurch die Rückkoppelung – insbesondere bei politischen Themen – zwischen der TBBK und den Kantonen besser sichergestellt werden könne. Die kleine Grösse des Gremiums erlaubt es gemäss den TBBK-Mitgliedern zudem, schnell und flexibel zu handeln: Beispielsweise können ad-hoc Themen im zweiwöchentlichen TBBK-Austausch besprochen werden.
- Mehrere interviewte Nicht-TBBK-Mitglieder hingegen kritisieren, dass die TBBK die Akteure der Berufsbildung zu wenig repräsentiere. So seien beispielsweise keine Akteure der Bildungsinstitutionen oder der Anbietenden von überbetrieblichen Kursen in der TBBK vertreten. Gewisse Akteure würden zwar durch bestimmte TBBK-Mitglieder vertreten (z.B. die Anbietenden von überbetrieblichen Kursen durch die Oda). Es wird jedoch hinterfragt, ob die Vertretung angemessen erfolgt, da diese TBBK-Mitglieder ein (zu) breites Spektrum an Akteuren vertreten. Zudem seien die TBBK-Mitglieder zu weit von der operativen Basis entfernt, um die Wirkungen von getroffenen Entscheidungen ausreichend nachvollziehen zu können.

In der Online-Befragung wurden diejenigen Personen, die die TBBK gut oder ein wenig kennen (vgl. Abschnitt 6.1) gefragt, ob sie sich in der TBBK angemessen vertreten fühlen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich zwei Drittel in der TBBK angemessen vertreten fühlen. Dies trifft insbesondere auf die Vertretenden des Bundes und der Kantone zu. Die Mehrheit (63%) der Befragten der Bildungsinstitutionen hingegen fühlt sich nicht angemessen vertreten. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die Anzahl Befragter, die diese Frage beantwortet haben und Bildungsinstitutionen repräsentieren, klein ist (N = 19).

#### I Aufgaben

Als Herausforderung wurde in den Interviews der *Umgang mit heiklen Themen* innerhalb der TBBK identifiziert. Es wird zwar positiv hervorgehoben, dass die TBBK-Mitglieder stets versuchen würden, im Konsens zu agieren, und bei vielen Geschäften der TBBK funktioniere dies auch. Sobald jedoch politische Themen oder Themen, die neben der Berufsbildung noch andere Bereiche betreffe (z.B. Jugendschutz in der Berufsbildung), diskutiert würden, stosse die Suche nach einem Konsens an ihre Grenzen. Die Meinungen darüber, ob die TBBK ein Gremium ist, um einen Konsens zu finden, gehen bei den Mitgliedern auseinander. Auf der einen Seite befürchten gewisse Mitglieder, dass ohne die Konsensfindung und ohne Rückkoppelung zwischen den Organisationen und den Mitgliedern die TBBK nicht funktionieren würde. Auf der anderen Seite sind einige Mitglieder nicht bereit, jegliche Diskussion um des Konsenses willen einzustellen. Zudem sei es

<sup>28</sup> Art. 4 Abs. 2 Bst. a–f Geschäftsordnung der TBBK.

schwierig, bei berufsbildungsübergreifenden Themen konsolidierte Meinungen zu identifizieren. Im Zusammenhang mit letzterem wirft die eine Seite der anderen vor, sich zu wenig mit ihrer Organisation abzustimmen und sich zu wenig intensiv zu bemühen, eine konsolidierte Meinung in die TBBK einzubringen. Dies wird durch die angesprochenen Akteure jedoch verneint.

Gemäss den Teilnehmenden der Online-Befragung nimmt die TBBK ihre Aufgaben unterschiedlich gut wahr (vgl. Darstellung D 3.1). Rund 70 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die TBBK die verbundpartnerschaftliche Steuerung der Berufsbildung auf strategischer Ebene sowie die Vorbereitung des Nationalen Spitzentreffens wahrnimmt. Rund jeder Vierte gab an, dass die TBBK ihre Aufgabe, die Anliegen aus der operativen Ebene zu behandeln, nicht wahrnimmt.

**D 3.1: Wie gut hat die TBBK die folgenden Aufgaben ihrer Meinung nach in der Vergangenheit wahrgenommen?**

Aufgaben	Voll und ganz wahrgenommen	Eher wahrgenommen	Eher nicht wahrgenommen	Überhaupt nicht wahrgenommen	Weiss nicht/ keine Antwort
Verbundpartnerschaftliche Steuerung der Berufsbildung auf strategischer Ebene	22% (38)	48% (81)	12% (21)	2% (3)	15% (26)
Vorbereitung des Nationalen Spitzentreffens der Berufsbildung	39% (66)	30% (50)	7% (11)	1% (2)	24% (40)
Bindeglied zwischen den Gremien der Berufsbildung	23% (39)	37% (62)	20% (34)	2% (4)	18% (30)
Umsetzung der am Spitzentreffen gefassten Beschlüsse	20% (33)	33% (56)	14% (24)	2% (4)	31% (52)
Behandlung von Anliegen aus der operativen Ebene	12% (21)	38% (64)	22% (37)	4% (6)	24% (41)

Quelle: Online-Befragung.

**I Arbeitsweise**

Der zweiwöchentliche *TBBK-Austausch* wird von den interviewten TBBK-Mitgliedern als sehr wertvoll empfunden. Dieser sei während der Covid-19-Pandemie geschaffen worden, um in kurzer Frist gemeinsame Entscheidungen zu treffen (z.B. im Hinblick auf die Durchführung der Qualifikationsverfahren). Heute diene der Austausch insbesondere als Ergänzung zu den ordentlichen Sitzungen, um beispielsweise dringende oder operative Themen zu besprechen. Der TBBK-Austausch trage somit dazu bei, dass die TBBK agil handeln, Themen mit grösserem Diskussionsbedarf frühzeitig antizipieren und sich bei den ordentlichen Sitzungen auf die wesentlichen Themen fokussieren könne. Überflüssige Sitzungen gebe es nur selten und insgesamt würden an den Sitzungen und am TBBK-Austausch die richtigen (sowohl strategische als auch operative) Themen behandelt.

**I Zusammenarbeitskultur**

Die *Zusammenarbeitskultur* innerhalb der TBBK wird von den interviewten TBBK-Mitgliedern positiv wahrgenommen. Mit der Pandemie habe die TBBK gleich zu Beginn ihrer Einsetzung eine grosse Herausforderung bewältigen müssen. Die TBBK-Mitglieder hätten sich während dieser Zeit teilweise täglich im Rahmen des TBBK-Austausches getroffen und besprochen. Dies habe dazu beigetragen, dass sich die Mitglieder auf persönlicher Ebene schnell gefunden hätten und ein gegenseitiges Vertrauen habe entstehen können.

Die Mitglieder hätten so schnell gelernt, wie sie zusammenarbeiten müssen. Die Mitglieder heben auch positiv hervor, dass sie mit den anderen Mitgliedern bis heute offen kommunizieren könnten, wodurch unterschiedliche Meinungen rasch identifiziert würden. Gemäss den Interviewten ist die Gründung der TBBK während der Pandemie ein Glücksfall gewesen, da ohne die TBBK die Bewältigung der pandemiebedingten Herausforderungen schwieriger gewesen wäre. Insgesamt betonen jedoch die Interviewten, dass die positive Zusammenbeitskultur abhängig sei von den involvierten Personen und es folglich keine Garantie gebe, dass die Kultur immer so bleibe.

**I Kommunikation**

Die interviewten TBBK-Mitglieder beurteilen die Kommunikation der TBBK als gut. Sie passen gemäss eigener Aussage die Kommunikation jeweils auf ihre Anspruchsgruppen an. Insgesamt beurteilen die TBBK-Mitglieder ihre Kommunikation als ausreichend. Weitere Kanäle seien nicht notwendig.

Die interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder beurteilen die Kommunikation der TBBK ebenfalls als positiv. Die Kommunikation sei ausreichend, aktiv und transparent und die Kommunikationsinstrumente seien passend. Die TBBK achte darauf, als Gremium geeint zu kommunizieren und durch ihre Kommunikation die Berufsbildung zu stärken. Die TBBK könne mit ihrer Kommunikation aber nicht alle unterschiedlichen Akteure der Berufsbildung erreichen. Hierfür seien jedoch ohnehin die Verbundpartner beziehungsweise die einzelnen TBBK-Mitglieder verantwortlich.

Die Teilnehmenden der Online-Befragung sind mit der Verständlichkeit, der Rechtzeitigkeit, dem Umfang und der Nützlichkeit der Information und Kommunikation der TBBK mehrheitlich sehr zufrieden oder eher zufrieden (vgl. Darstellung D 3.2). Die Kommunikationsinstrumente der TBBK werden von den Teilnehmenden der Online-Befragung mehrheitlich als hilfreich bewertet. Das Instrument TBBK-Info scheint jedoch einem Drittel der Befragten unbekannt zu sein, darauf deutet der grosse Anteil an Antworten «Weiss nicht/keine Antwort» hin.

**D 3.2: Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten der Information und Kommunikation der TBBK?**

Aspekte	Sehr zufrieden	Eher zufrieden	Eher nicht zufrieden	Überhaupt nicht zufrieden	Weiss nicht/ keine Antwort
Verständlichkeit der Information und Kommunikation	25% (41)	46% (77)	10% (16)	3% (5)	16% (27)
Rechtzeitigkeit der Information und Kommunikation	22% (36)	41% (68)	14% (24)	3% (5)	20% (33)
Umfang der Information und	20% (33)	41% (68)	17% (28)	4% (7)	18% (30)
Nützlichkeit der Information und Kommunikation	17% (28)	42% (69)	16% (27)	4% (7)	21% (35)

Quelle: Online-Befragung.

**I Ressourcen der TBBK**

Die OdA, der Bund sowie das GS-EDK stellen ihren Vertretenden genügend Ressourcen für ihre Tätigkeit in der TBBK zur Verfügung, so die interviewten TBBK-Mitglieder. Der Arbeitsaufwand sei im Vergleich mit anderen Gremien zwar hoch, wird jedoch als gerechtfertigt betrachtet. Diese Bereitschaft, Ressourcen in die TBBK zu investieren, hebt auch das Bekenntnis der Verbundpartner zur TBBK hervor. Positiv sei auch, dass die

Geschäftsstelle die TBBK-Mitglieder bei deren Arbeit entlaste. Für die beiden Vertretenden der Kantone hingegen stelle die Arbeit in der TBBK ein zeitliches Ressourcenproblem dar. Zumindest würden sich die Betroffenen gegenseitig in der TBBK vertreten können, wodurch die Problematik etwas entschärft werden könne.

#### I Geschäftsstelle

Die Beurteilung der Geschäftsstelle der TBBK durch die interviewten TBBK-Mitglieder fällt sehr positiv aus. Die Geschäftsstelle arbeite zuverlässig und professionell, entlaste die Mitglieder der TBBK und sei gut erreichbar. Die Ansiedlung der Geschäftsstelle beim SBFI wird von den TBBK-Mitgliedern nicht hinterfragt – nicht zuletzt, da der Bund auch die Oberaufsicht über den Vollzug des Berufsbildungsgesetzes hat.<sup>29</sup> Das SBFI könne Synergien nutzen, da die Wege zu anderen, internen Akteuren des (Berufs-)Bildungsbereichs kurz seien und die Kommunikation mit anderen Bundesämtern einfacher falle, als wenn die Geschäftsstelle bei einem externen Akteur angesiedelt wäre. Auch in den Interviews mit den Nicht-TBBK-Mitgliedern wurde die Geschäftsstelle für ihre Arbeit gelobt.

### 3.3 Optimierungsmöglichkeiten Aufbauorganisation TBBK

In den Interviews und der Online-Befragung wurden die folgenden Optimierungsmöglichkeiten in der Aufbauorganisation der TBBK identifiziert:

- *Prozess zur Festlegung von Projekten klarer festlegen:* Gemäss Angaben von interviewten TBBK-Mitgliedern wurde der Prozess, wie ein Thema aus den Dialogforen an die TBBK herangetragen und von der TBBK aufgenommen wird oder wie die TBBK selbst ein Projekt initiiert, zu wenig definiert. Die Projekte würden in der Regel von aussen an die TBBK herangetragen oder durch einzelne TBBK-Mitglieder im Gremium thematisiert. Die TBBK erarbeite jedoch selten selbst Projekte. Diese Vorgehensweise sei in der TBBK nicht festgelegt worden, sondern habe sich so ergeben. Auch interviewte Nicht-TBBK-Mitglieder wünschen sich, dass die TBBK Projekte selbst initiiert. Die Vorgehensweise zur Entwicklung von Projekten sollte klar definiert werden, so die TBBK-Mitglieder. In diesem Zusammenhang wurde auch der Wunsch nach einem Themenspeicher geäussert. Darin könnten beispielsweise Themen, die zwar vergleichsweise weniger relevant sind, bei denen aber Klärungs- und Abstimmungsbedarf zwischen den Verbundpartnern besteht, gesammelt werden, um sie zu einem späteren Zeitpunkt zu diskutieren. Bei Bedarf könne sich daraus ein Projekt entwickeln.
- *Besserer Einbezug der Sprachregionen und weiterer Akteure der Berufsbildung:* Die TBBK-Mitglieder, mehrere Nicht-TBBK-Mitglieder sowie einzelne Teilnehmende der Online-Befragung wünschen sich eine bessere Vertretung der Sprachregionen in der TBBK. Die TBBK-Mitglieder äusserten dabei den Wunsch, dass sich insbesondere die OdA mehr darum bemühen sollten, Vertretende aus der Westschweiz oder der italienischsprachigen Schweiz in die TBBK zu delegieren. Zudem wünschen sich einzelne interviewte Nicht-TBBK-Mitglieder sowie viele Teilnehmende der Online-Befragung, dass weitere Akteure der Berufsbildung, die nicht Teil der TBBK sind, in der neuen Gremienstruktur besser repräsentiert werden – zum Beispiel durch die Einführung einer Begleitgruppe. Dabei wurden insbesondere die folgenden Akteure genannt:
  - Trägerschaften der Berufsbildung (z.B. Kaufmännischer Verband Schweiz, OdASanté) – da deren Interessen und Bedürfnisse nicht zwingend deckungsgleich sind mit denjenigen der Dachverbände.

<sup>29</sup> Art. 65 Abs. 4 des Bundesgesetzes vom 13. Dezember 2002 über die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, BBG; SR 412.10).

- Bildungsanbieter wie Vertretende der höheren Berufsbildung (z.B. durch die Schweizerische Konferenz der Höheren Fachschulen<sup>30</sup>), Berufsfachschulen, Anbietende von berufsorientierten Weiterbildungen, Anbietende von überbetrieblichen Kursen
- Menschen mit Behinderungen
- Jugendliche, Eltern und Volksschulen (z.B. durch die Schweizerische Konferenz der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung)
- *Mehr Ressourcen für Vertretende der Kantone und Aufwandsentschädigung:*<sup>31</sup> In den Interviews mit den TBBK-Mitgliedern kam die Forderung auf, dass die Vertretenden der Kantone mehr Ressourcen für ihre Arbeit in der TBBK erhalten. Zudem wünschen sich einzelne TBBK-Mitglieder eine Entschädigung (z.B. in Form von Sitzungsgeldern) für ihre Arbeit in der TBBK. Dies gleiche die Ressourcenunterschiede zwischen den Verbundpartnern aus und stelle ein Zeichen der Anerkennung für die Arbeit der TBBK-Mitglieder dar.

Die Teilnehmenden der Online-Befragung wurden gefragt, ob und welche Optimierungsmöglichkeiten sie bei der Information und Kommunikation durch die TBBK beziehungsweise die TBBK-Mitglieder sehen. Dabei wurden insbesondere folgende Aspekte genannt:

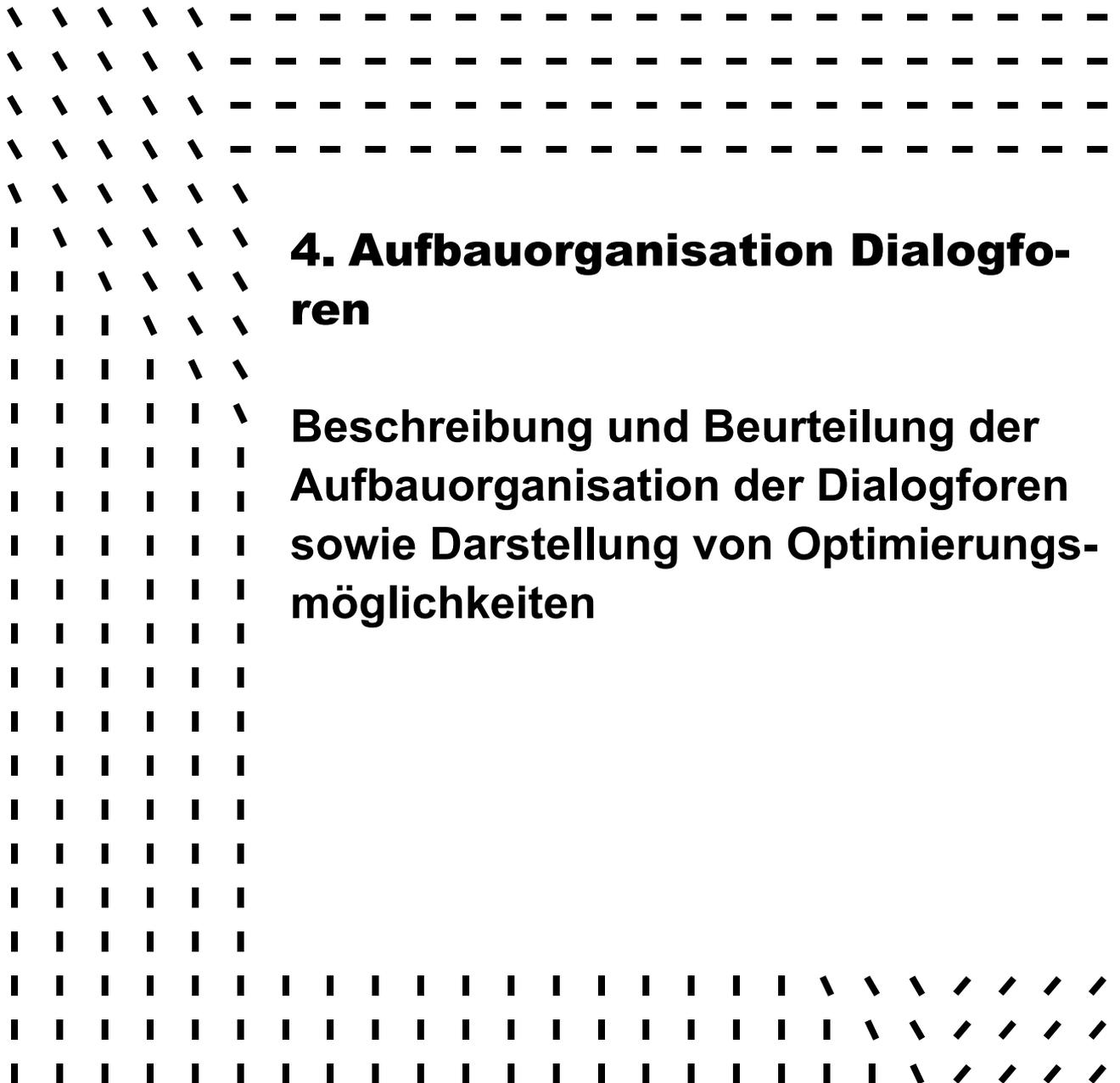
- *Vermeiden von Doppelspurigkeiten bei der Information:* Gewisse Personen (z.B. Amtsleitende) erhalten Informationen mehrfach. Es ist für sie schwierig einzuordnen, ob es sich um die gleiche Information handelt oder ob sich in der Zwischenzeit etwas geändert hat an der Information. Es wurde daher vorgeschlagen, Informationen der TBBK im Newsletter «Panorama» zu integrieren, um die Anzahl Informationsquellen zu reduzieren.<sup>32</sup>
- *Aktivere Kommunikation:* Viele Befragte wünschen sich eine aktivere Kommunikation durch die TBBK. Informationen über Themen, Aufgaben und Beschlüsse der TBBK sollten an die operative Ebene aktiver kommuniziert werden und nicht durch die Akteure selbst eingeholt werden müssen. Dies würde auch die Präsenz der TBBK erhöhen.
- *Mehr Informationen auf der Website der Initiative «Berufsbildung 2030»:* Die Informationen auf der Website «[www.berufsbildung2030.ch](http://www.berufsbildung2030.ch)» seien rudimentär und lieferten nur wenig Details über die Projekte. Die Befragten wünschen sich mehr Informationen über den Stand der Projekte und eine Übersicht, welche Projekte abgeschlossen und welche noch nicht abgeschlossen sind sowie eine Liste der an den Projekten beteiligten Personen. Auch die interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder wünschen sich mehr Informationen zu den Projekten sowie dazu, was mit den Ergebnissen passiert. Es muss jedoch hervorgehoben werden, dass rund 80 Prozent der Teilnehmenden der Online-Befragung die BB2030-Website als hilfreich beurteilen.

---

<sup>30</sup> Der Vertreter von Travail.Suisse in der TBBK ist zum Zeitpunkt der Berichtlegung auch Vorstandsmitglied der Schweizerischen Konferenz der Höheren Fachschulen, der Dachorganisation der Höheren Fachschulen in der Schweiz.

<sup>31</sup> Gemäss Umsetzungskonzept ist jedes Mitglied der TBBK delegiert von seiner Organisation. Diese ist für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für seine Mitglieder der TBBK verantwortlich. Das SBFJ stellt, abgesehen von der Geschäftsstelle, keine Mittel zur Finanzierung der Arbeit der TBBK-Mitglieder zur Verfügung.

<sup>32</sup> Diese Forderung wurde ab dem Start der TBBK-Info umgesetzt.



## **4. Aufbauorganisation Dialogforen**

**Beschreibung und Beurteilung der Aufbauorganisation der Dialogforen sowie Darstellung von Optimierungsmöglichkeiten**

In diesem Kapitel wird die Aufbauorganisation der Dialogforen zuerst beschrieben (Abschnitt 4.1). Anschliessend wird im Abschnitt 4.2 die Beurteilung der Aufbauorganisation durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie die Teilnehmenden der Online-Befragung aufgezeigt. Im Abschnitt 4.3 werden Optimierungsmöglichkeiten, die in den Interviews und der Online-Befragung genannt wurden, präsentiert.

#### 4.1 Beschreibung Aufbauorganisation Dialogforen

In diesen Abschnitt werden die Aufgaben und die Arbeitsweise der Dialogforen beschrieben.

##### | Aufgaben

Der Zweck der Dialogforen besteht gemäss Umsetzungskonzept in den folgenden Punkten:

- Sicherstellung eines möglichst breiten Einbezugs der verschiedenen Akteure der Berufsbildung
- Förderung des direkten (Erfahrungs-)Austausches zwischen den Teilnehmenden.
- Beitrag zum Kommunikationsfluss zwischen der strategischen und der operativen Ebene durch den Austausch zwischen den Teilnehmenden und den TBBK-Mitgliedern; dadurch können die Dialogforen unter anderem Impulse für die Behandlung von Themen in der TBBK geben und so Einfluss in die Arbeit der TBBK nehmen. Die TBBK wiederum kann ihre Entscheide in den Dialogforen kommunizieren.
- Verbesserung des Systemwissens der Teilnehmenden und Begünstigung eines einheitlichen Vollzugs
- Kommunikation der Entscheide des nationalen Spitzentreffens der Berufsbildung<sup>33</sup>

##### | Arbeitsweise

Seit 2021 haben das Dialogforum AG, das Dialogforum AN und das Dialogforum üK drei Mal stattgefunden. Das Dialogforum Aus- und Weiterbildungsanbieter fand einmalig 2021 statt und wurde 2023 durch das Dialogforum HF ersetzt. Das Dialogforum HF hat 2023 zum ersten Mal stattgefunden.

Gemäss den interviewten TBBK-Mitgliedern können die zuständigen TBBK-Mitglieder grundsätzlich selbst festlegen, wie sie ihr Dialogforum gestalten. Sie würden die teilnehmenden Akteure bestimmen sowie das Programm, den thematischen Inhalt und den Ablauf der Dialogforen festlegen. Sie seien auch für die Ergebnissicherung und die Kommunikation der Ergebnisse zuständig. Zudem könnten die jeweiligen TBBK-Mitglieder im Nachgang des Dialogforums Themen in die TBBK einbringen.

---

<sup>33</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 12.

Die Zahl der Teilnehmenden ist je nach Dialogforum unterschiedlich hoch und hat sich in den letzten Jahren unterschiedlich entwickelt:

- Beim *Dialogforum AG* nahmen 2021 54, 2022 43 und 2023 37 Akteure teil. Gemäss Aussagen der TBBK-Mitglieder ist die Abnahme erstens darauf zurückzuführen, dass das erste Dialogforum aufgrund der Covid-19-Pandemie noch online stattfand – und somit die Hürden für die Teilnahme tiefer lagen. Zweitens würden insbesondere die grossen Trägerschaften der Berufsbildung nur noch eine Person (statt mehrere) an die Dialogforen schicken, um Ressourcen zu sparen.
- Beim *Dialogforum üK* hingegen hat sich die Zahl der Teilnehmenden von 31 (2021), auf 33 (2022) und 2023 auf 53 erhöht.
- Beim *Dialogforum AN* nahmen zwischen 2021 und 2023 stets zwischen 17 und 18 Personen teil. Der Grund für die tiefere Anzahl Teilnehmender liegt gemäss Einschätzung der Evaluation in der Kommunikation der verantwortlichen TBBK-Mitglieder. So haben die Interviewten angegeben, dass die Teilnahme am Dialogforum zwar sowohl Mitgliedern als auch Nicht-Mitgliedern des Schweizerischen Gewerkschaftsbunds beziehungsweise von Travail.Suisse offen gestanden habe, dies jedoch gegenüber Nicht-Mitgliedern nicht offen kommuniziert worden sei. Die Dachverbände hätten verhindern wollen, dass Nicht-Mitglieder auf Kosten der Mitglieder vom Angebot der Dachverbände profitieren würden, das sei der Grund für die zögerliche Kommunikation gewesen. Andere TBBK-Mitglieder hingegen wie beispielsweise die Vertretenden der Oda Arbeitgebende haben explizit darauf hingewiesen, dass sie auch Nicht-Mitglieder an die Dialogforen einladen.
- Beim *Dialogforum Aus- und Weiterbildungsanbieter* haben 34 Personen teilgenommen und am *Dialogforum HF* 48. Da beide nur einmal stattfanden, kann eine Entwicklung noch nicht beobachtet werden.

## 4.2 Beurteilung Aufbauorganisation Dialogforen

Im Folgenden wird die Beurteilung der befragten Personen aus den Interviews und der Online-Befragung zu Zusammensetzung, Konzeption, Arbeitsweise und Ressourcen dargestellt. Zudem wird die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Dialogforen dargestellt.

### I Zusammensetzung

Gemäss den Ergebnissen aus der Online-Befragung und den Interviews sind die relevanten Interessengruppen an den Dialogforen vertreten. Eine Herausforderung bei der Gestaltung der Dialogforen stellt jedoch die Teilnahme von Personen aus der Westschweiz und dem Tessin dar, so die Interviewten. Es sei schwierig, Personen aus der französischen und italienischen Sprachregion zu finden, die an den Dialogforen teilnehmen wollten. Grund hierfür sei unter anderem, dass an den Dialogforen häufig Deutsch gesprochen werde und deshalb die Teilnehmenden über die entsprechenden Sprachkompetenzen verfügen müssten.

Darüber hinaus finden es die interviewten TBBK-Mitglieder gut, dass das Dialogforum Aus- und Weiterbildung nach der ersten Durchführung aufgelöst worden ist. Das Dialogforum habe Akteure mit zu unterschiedlichen Bedürfnissen eingeladen, weshalb der Austausch für die Akteure zu wenig gewinnbringend gewesen sei. Es wurde daher entschieden, ein Dialogforum ausschliesslich für die Höheren Fachschulen zu organisieren, um den Kreis der Akteure einzugrenzen. Für die Akteure im Bereich der Weiterbildung hingegen wurde bis zum Zeitpunkt der Berichtlegung kein eigenes Dialogforum veranstaltet.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Vergleiche dazu TBBK-Info vom 13. Dezember 2022.

### I Konzept und Arbeitsweise

Die Teilnehmenden der Online-Befragung sowie die interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder beurteilen die Frequenz der Dialogforen als angemessen. Beim Dialogforum AG, beim Dialogforum HF und beim Dialogforum üK ist die grosse Mehrheit der Teilnehmenden der Online-Befragung auch zufrieden damit, wie viele Informationen sie im Vorfeld des Dialogforums zur Vorbereitung erhalten. Beim Dialogforum AN hingegen haben 40 Prozent der Befragten angegeben, dass sie im Vorfeld nicht ausreichend Informationen erhalten hätten.

Weiter hat sich in den Interviews mit den TBBK-Mitgliedern gezeigt, dass die Gestaltungsfreiheit der TBBK-Mitglieder bei der Organisation und Durchführung der Dialogforen zweckmässig ist. Die Befragten sind sich einig, dass die Dialogforen eine Plattform ist für die jeweiligen TBBK-Mitglieder und ihre Stakeholder, die sie in der TBBK vertreten. Die Dialogforen müssten sich daher an den Bedürfnissen und der Organisationskultur der Teilnehmenden orientieren. Die jeweiligen TBBK-Mitglieder sollten deshalb in der Gestaltung ihrer Dialogforen frei sein.

Ein Teil der interviewten TBBK-Mitglieder kritisiert, dass Dialogforen durchgeführt worden seien, bei denen der Dialog zwischen den Teilnehmenden und der TBBK zu kurz gekommen sei. Grundsätzlich sind sich die TBBK-Mitglieder einig, dass der Dialog im Zentrum stehen sollte.

Die Gestaltungsfreiheit der TBBK-Mitglieder führt dazu, dass die Arbeitsweise der Dialogforen unterschiedlich ausfällt. Die Beurteilung der Teilnehmenden der Online-Befragung über die Arbeitsweise der Dialogforen erfolgt daher unterschiedlich:

- Im Dialogforum AG, im Dialogforum HF und im Dialogforum üK ist die Mehrheit der Befragten mit den Inhalten zufrieden. Im Dialogforum AN hingegen hat rund jede/jeder Dritte angegeben, dass die Inhalte nicht richtig gewählt worden seien.
- Im Dialogforum üK sind die Teilnehmenden verglichen mit den Teilnehmenden der anderen Dialogforen am zufriedensten mit der Zeit, die sie für den Austausch mit den anderen Teilnehmenden erhalten. Die Teilnehmenden des Dialogforums HF sind damit am unzufriedensten (vgl. Darstellung D 4.1). Jede/jeder dritte Teilnehmende des Dialogforums ist daher auch nicht der Meinung, dass die Dialogforen den direkten Austausch zwischen den Teilnehmenden fördern würden (ohne TBBK-Mitglieder). Dies ist nachvollziehbar, zumal sich die bisher erste Durchführung des Dialogforums auf die Vermittlung von Informationen durch das SBFI konzentriert hat.

---

#### D 4.1: Ich habe ausreichend Zeit, mich mit den anderen Teilnehmenden auszutauschen.

---

	<i>Trifft zu</i>	<i>Trifft nicht zu</i>	<i>Keine Beurteilung möglich/weiss nicht</i>
Dialogforum üK	70% (39)	20% (11)	9% (5)
Dialogforum AG	64% (37)	28% (16)	9% (5)
Dialogforum AN	54% (16)	30% (9)	17% (5)
Dialogforum HF	58% (26)	43% (19)	0% (0)

Quelle: Online-Befragung.

---

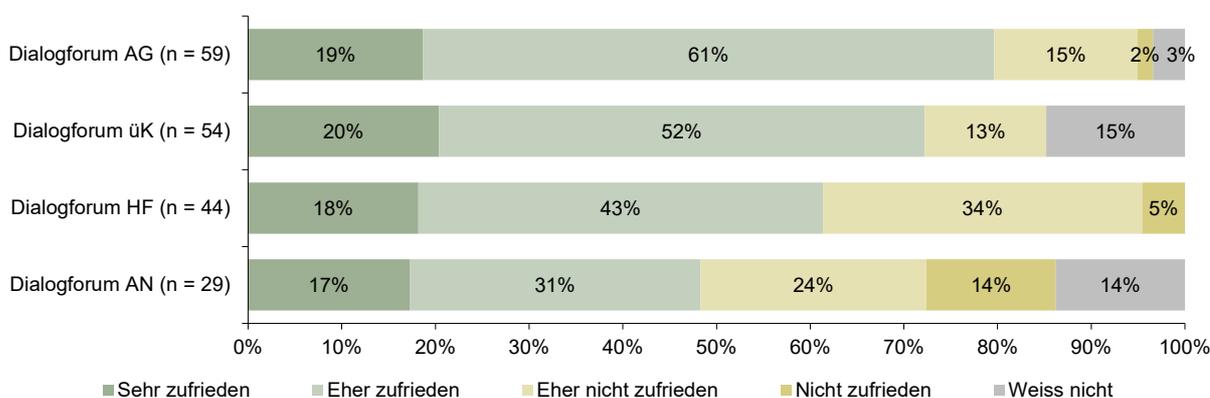
**Ressourcen**

Laut den interviewten TBBK-Mitgliedern sind die Organisation und die Durchführung der Dialogforen aufwändig und erfordert viele Ressourcen. Hierfür erhalten die Verantwortlichen jedoch keine finanziellen Mittel, sondern sie müssen für den finanziellen Aufwand selbst aufkommen. Da die einzelnen TBBK-Mitglieder beziehungsweise ihre Organisationen unterschiedlich viele Ressourcen zur Verfügung hätten beziehungsweise unterschiedlich hohe Ressourcen für die Organisation und Durchführung der Dialogforen einsetzen würden, sei es schwierig, eine gleichmässig hohe Qualität bei allen Dialogforen sicherzustellen.

**Gesamtzufriedenheit mit Dialogforen**

Die Teilnehmenden der Online-Befragung sind unterschiedlich zufrieden mit dem Format des Dialogforums. Beim Dialogforum AG (80%) sowie beim Dialogforum üK (72%) ist die Zufriedenheit hoch. Beim Dialogforum HF und beim Dialogforum AN hingegen ist mehr als jede/jeder Dritte unzufrieden mit dem Format (vgl. Darstellung D 4.2).

**D 4.2: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Format des Dialogforums?**



Quelle: Darstellung Interface.

Auf die offene Frage, weshalb die Teilnehmenden des Dialogforums AN unzufrieden mit dem Format sind, wurde hauptsächlich folgende Rückmeldung abgegeben: Die Ergebnisse des Dialogforums würden nicht gesichert und es sei unklar, was mit den Ergebnissen und den Anliegen der Teilnehmenden passiere. Die Teilnehmenden hätten dadurch nicht Einfluss nehmen können auf die TBBK. Der Zweck des Dialogforums blieb einem Teil der Befragten unklar.

Am (bisher nur einmal durchgeführten) Dialogforum HF wurde kritisiert, dass die Informationsvermittlung zu stark im Vordergrund stehe und die Austauschmöglichkeiten zwischen den Teilnehmenden zu kurz kämen. Weiter wurde bemängelt, dass das Dialogforum nicht durch Vertretende der Höheren Fachschulen organisiert und durchgeführt worden sei, wodurch die Thematisierung spezifischer Probleme und Herausforderungen der Höheren Fachschulen zu kurz käme. Schliesslich seien die Bedürfnisse und Interessen der Teilnehmenden heterogen, was die Konsensfindung erschwert habe.

Trotz dieser Kritik haben 89 Prozent der Teilnehmenden des Dialogforums HF und 64 Prozent der Teilnehmenden des Dialogforums AN vor, am nächsten Dialogforum wieder teilzunehmen.

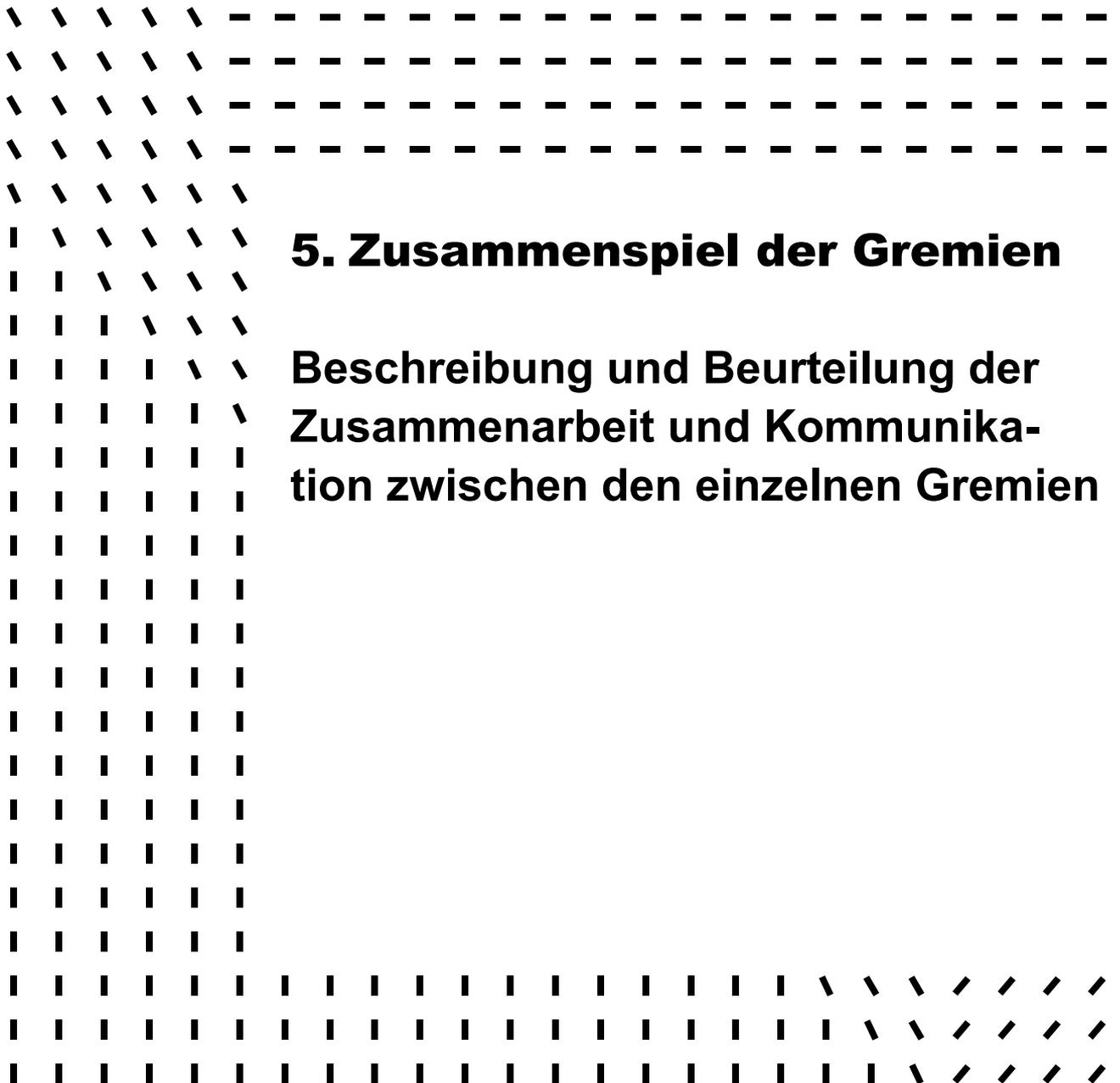
### 4.3 Optimierungsmöglichkeiten Aufbauorganisation Dialogforen

In den Interviews werden die folgenden Optimierungsmöglichkeiten bei der Aufbauorganisation der Dialogforen identifiziert:

- *Bereitstellung von finanziellen Ressourcen für Organisation von Dialogforen:* Von den TBBK-Mitgliedern wird der Wunsch geäussert, dass sie für die Organisation ihrer Dialogforen finanzielle Ressourcen erhalten. Dies trage dazu bei, die unterschiedliche Finanzkraft der Verbundpartner auszugleichen. Dadurch könne auch sichergestellt werden, dass die Nicht-Mitglieder der Dachverbände nicht auf Kosten der Mitglieder an den Dialogforen teilnahmen.
- *Schaffung weiterer Dialogforen:* Die Dialogforen sind insbesondere für diejenigen Akteure der Berufsbildung zentral, die nicht in der TBBK vertreten sind, so die TBBK-Mitglieder. Durch den Austausch könnten diese Akteure ihre Anliegen und Bedürfnisse in die TBBK einbringen. Aktuell gebe es jedoch nicht für alle Akteure ein entsprechendes Dialogforum. Die Nicht-TBBK-Mitglieder schlagen zudem vor, Dialogforen zur Diskussion bestimmter Themen einzuführen. Solche Dialogforen könnten je nach Bedarf auch nur einmalig stattfinden.
- *Zweck der Dialogforen festlegen:* Den TBBK-Mitgliedern sei noch zu wenig klar, was genau der Zweck der Dialogforen ist. Dies trage auch dazu bei, dass die Dialogforen sehr unterschiedlich gestaltet seien. Zwar begrüssen die TBBK-Mitglieder die Gestaltungsfreiheit bei der Organisation und Durchführung der Dialogforen, jedoch wünschen sie sich, dass genauer festgelegt wird, wozu die Dialogforen dienen.
- *Geeigneterere Methoden für die Erarbeitung konsolidierter Positionen anwenden:* Es sollten gemäss den interviewten Nicht-TBBK-Mitgliedern an den Dialogforum Methoden angewendet werden, mit denen eine konsolidierte Meinung zu einem besprochenen Thema gefunden werden kann. Dadurch wäre es für die TBBK einfacher, zu erkennen, welche Anliegen der Teilnehmenden weiterverfolgt werden sollten.

Die Teilnehmenden der Online-Befragung zeigen folgende Optimierungsmöglichkeiten auf:

- *Mehr Austausch mit den Teilnehmenden des Dialogforums:* Viele Befragte des Dialogforums AG, des Dialogforums üK und des Dialogforums HF wünschen sich mehr Zeit für den Austausch mit den anderen Teilnehmenden.
- *Mehr Informationen zur Vorbereitung auf das Dialogforum:* Einige Teilnehmende des Dialogforums AN möchten im Vorfeld mehr Informationen über die Themen und den Ablauf des Dialogforums, damit sie sich besser vorbereiten können.

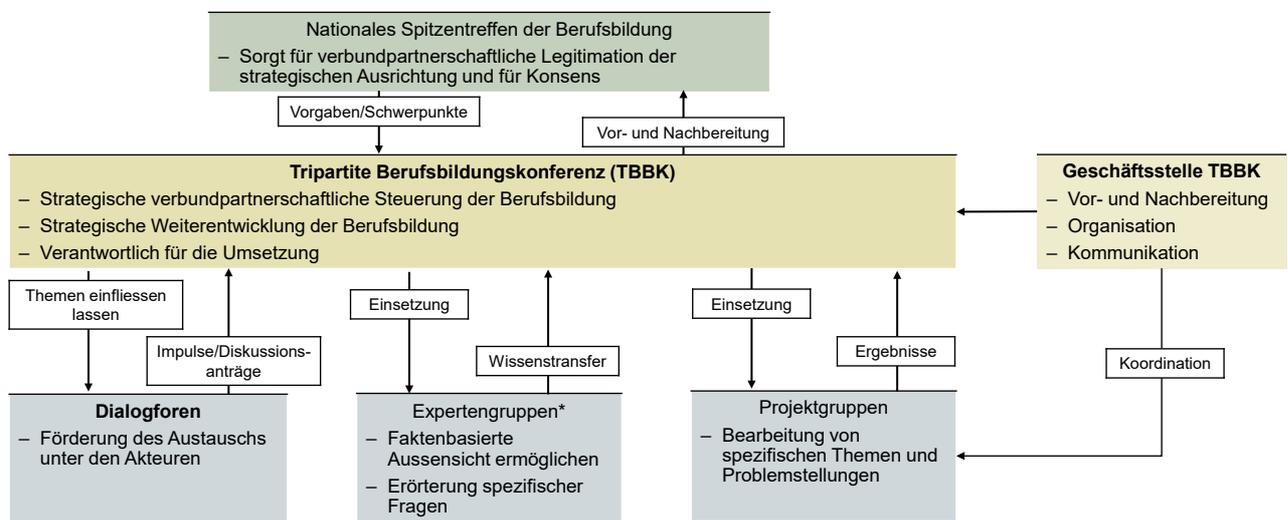


## **5. Zusammenspiel der Gremien**

**Beschreibung und Beurteilung der  
Zusammenarbeit und Kommunika-  
tion zwischen den einzelnen Gremien**

In diesem Kapitel wird das Zusammenspiel der Gremien in der neuen Gremienstruktur behandelt. Die einzelnen Gremien sowie deren Aufgaben und Interaktionen sind kurzweilig in Darstellung D 5.1 abgebildet.

**D 5.1: Zusammenspiel zwischen den einzelnen Gremien der Berufsbildung**



Quelle: Darstellung Interface auf Basis von Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020 und in Anlehnung an Sager et al. 2021<sup>35</sup>.

Legende: politische Ebene; strategische Ebene; operative Ebene; **fett = neu eingesetzte Gremien**; \* noch nicht eingesetzt.

Die Darstellung illustriert die Aufgabe der TBBK, als Bindeglied zwischen den Gremien zu agieren. Im Folgenden wird diese Rolle der TBBK untersucht. Dabei wird geprüft, wie die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen dem nationalen Spitzentreffen der Berufsbildung und der TBBK (Abschnitt 5.1), zwischen der TBBK und den Dialogforen (Abschnitt 5.2) sowie zwischen der TBBK und den Projektgruppen (Abschnitt 5.3) erfolgt. Schliesslich werden im Abschnitt 5.4 Optimierungsmöglichkeiten im Zusammenspiel der Gremien aufgezeigt.

### 5.1 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Nationales Spitzentreffen

In diesem Abschnitt wird zuerst das Zusammenspiel der TBBK mit dem nationalen Spitzentreffen beschrieben. Anschliessend wird dessen Beurteilung durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie durch die Teilnehmenden der Online-Befragung präsentiert.

<sup>35</sup> Sager, Fritz; Hadorn, Susanne; Balthasar, Andreas; Mavrot, Céline (2021): Politikevaluation. Eine Einführung. Springer VS. Wiesbaden.

**I Beschreibung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Nationales Spitzentreffen**

Das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung verleiht auf der politischen Ebene der strategischen Ausrichtung der Berufsbildung die verbundpartnerschaftliche Legitimation und sorgt für den erforderlichen Konsens. Hierfür legt es Vorgaben fest und setzt Schwerpunkte. Die Spitzen der Verbundpartner werden am nationalen Spitzentreffen durch ihre jeweiligen Vertretenden in der TBBK begleitet. Die TBBK hat überdies die Aufgabe, das nationale Spitzentreffen vor- und nachzubereiten.<sup>36</sup>

**I Beurteilung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Nationales Spitzentreffen**  
Die TBBK-Mitglieder heben beim Zusammenspiel der TBBK mit dem nationalen Spitzentreffen den folgenden positiven Aspekt hervor:

- *Diskussionen am nationalen Spitzentreffen erfolgen effizienter und sachbezogener:* Laut Aussagen der TBBK-Mitglieder funktioniert das nationale Spitzentreffen heute besser als vor der Schaffung der TBBK. Die Anliegen der Verbundpartner würden heute in der TBBK im Vorfeld des nationalen Spitzentreffens (d.h. rund ein halbes Jahr im Voraus) behandelt und es werde gemeinsam festgelegt, welche Themen in welcher Form am Spitzentreffen diskutiert würden. Zudem werde versucht, bereits in der TBBK einen gemeinsamen Konsens zwischen den Verbundpartnern zu finden. Durch diese Vorbereitung wüssten die TBBK-Mitglieder, welche Themen für die Spitzen der Verbundpartner relevant seien und was die jeweiligen Positionen der Verbundpartner seien. Dies ermögliche es den TBBK-Mitgliedern, ihre eigenen Vorgesetzten im Voraus zu informieren, wodurch grössere Differenzen bereits im Vorfeld beglichen werden könnten und die Diskussionen am nationalen Spitzentreffen effizienter und sachbezogener erfolgen würden. Gemäss den interviewten TBBK-Mitgliedern ist eine Verbesserung gegenüber früher (d.h. vor der Einführung der neuen Gremienstruktur) zu beobachten. Früher seien Anträge erst kurz vor dem nationalen Spitzentreffen eingereicht und häufig operative Fragen diskutiert worden, anstatt dass wichtige Entscheide getroffen worden seien. Im Gegensatz zu früher komme es zudem heute zu weniger politischen Konflikten am Spitzentreffen, da die Positionen der Verbundpartner klarer seien.

In den Interviews wurde jedoch auch Kritik am Zusammenspiel geäussert:

- *Unterschiedliche Wahrnehmung bezüglich des Zwecks des Spitzentreffens:* Für Diskussionen innerhalb der TBBK sorgt die Einschätzung darüber, was der Zweck des Spitzentreffens ist und wie gut die Rückkoppelung zwischen den einzelnen TBBK-Mitgliedern und ihren Vorgesetzten funktioniert. So kritisieren gewisse Mitglieder der TBBK, dass die Rückkoppelung zwischen den TBBK-Mitgliedern und ihren Vorgesetzten nicht immer funktioniere. Die Vorgesetzten würden im Vorfeld des nationalen Spitzentreffens zu wenig gut über die diskutierten Themen in der TBBK informiert, weshalb es nach wie vor zu Überraschungen am Spitzentreffen käme. Dies sei insbesondere ein Problem, wenn Themen angesprochen würden, die im Vorfeld in der TBBK nicht besprochen worden seien. Dadurch entstünden Diskussionen, auf die die Spitzen der Verbundpartner nicht vorbereitet seien. Der Zweck des nationalen Spitzentreffens sei jedoch ein formeller Austausch und nicht eine Diskussion der Verbundpartner. Andere TBBK-Mitglieder halten dem entgegen, dass die Rückkoppelung zwischen ihnen und ihren Vorgesetzten sehr wohl funktioniere. Ihre Vorgesetzten nähmen das nationale Spitzentreffen jedoch als Gefäss wahr, an dem sich die Verbundpartner

<sup>36</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 10; vgl. auch <https://tbbk-ctfp.ch/de/organisation/nationales-spitzentreffen-der-berufsbildung>, Zugriff am 28. November 2023.

austauschen und diskutieren könnten. Falls der Zweck des Treffens darin bestehe, ausdiskutierte Standpunkte vorzulesen und Dokumente zu verabschieden, so könne dies auch über den Korrespondenzweg stattfinden.

## 5.2 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Dialogforen

In diesem Abschnitt wird zuerst das Zusammenspiel der TBBK mit den Dialogforen beschrieben. Anschliessend wird dessen Beurteilung durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie durch die Teilnehmenden der Online-Befragung präsentiert.

### I Beschreibung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Dialogforen

Die TBBK lässt Themen in die Dialogforen einfliessen und nimmt die Ergebnisse aus den Dialogforen auf. Die Mitglieder der TBBK nehmen an allen Dialogforen teil und vertreten dabei die Interessen der Akteure aus ihren Bereichen. Die TBBK stellt zudem die Information über die Inhalte und Anträge aus den Dialogforen an die Akteure der Berufsbildung sicher. Die Teilnehmenden der Dialogforen wiederum geben Impulse für die Behandlung von Themen in der TBBK (vgl. Abschnitt 4.1).<sup>37</sup>

Da die TBBK-Mitglieder viel Gestaltungsfreiheit bei der Organisation und Durchführung der Dialogforen besitzen, fällt gemäss den interviewten TBBK-Mitgliedern die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen der TBBK und den jeweiligen Dialogforen unterschiedlich aus. So gebe es solche, bei denen die TBBK mehr Informationen an die Teilnehmenden kommunizieren würden, während bei anderen der Dialog zwischen der TBBK und den Teilnehmenden im Zentrum stünde. Dieser Dialog werde ebenfalls unterschiedlich ausgestaltet. Bei gewissen Dialogforen handle es sich eher um einen Runden Tisch, an dem die Teilnehmenden Fragen an die TBBK stellen und diskutieren könnten. Bei anderen Dialogforen hingegen könnten die Teilnehmenden Anträge an die TBBK stellen. Wichtig ist jedoch hervorzuheben, dass es gemäss den befragten TBBK-Mitgliedern keinen Mechanismus gibt, dass in den Dialogforen diskutierte Themen oder durch die Teilnehmenden gestellte Anträge automatisch durch die TBBK weiterverfolgt werden.

Die Ergebnisse aus der Online-Befragung bestätigen, dass die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen der TBBK und den Dialogforen unterschiedlich verläuft: Während die Antworten beim Dialogforum AG und beim Dialogforum üK positiv ausfallen, fallen beim Dialogforum AN und beim Dialogforum HF die positiven und negativen Antworten ausgeglichen aus.

- Die Teilnehmenden des Dialogforums AN erhalten im Vergleich zu den anderen drei Dialogforen weniger Informationen über die Arbeiten, Tätigkeiten und Entscheide der TBBK. Zudem werden im Dialogforum AN und im Dialogforum HF weniger Informationen über den Stand der Arbeiten der Projektgruppen vermittelt.
- Je nach Dialogforum erhalten die Teilnehmenden unterschiedlich gut die Möglichkeit, Themen für die Behandlung in der TBBK vorzuschlagen. So gaben 53 Prozent der Teilnehmenden des Dialogforums HF an, diese Möglichkeit (eher) nicht zu erhalten (vgl. Darstellung D 5.2).

---

<sup>37</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 12.

**D 5.2: Am Dialogforum erhalte ich die Möglichkeit, Themen für die Behandlung in der TBBK vorzuschlagen.**

	<i>Trifft zu</i>	<i>Trifft nicht zu</i>	<i>Keine Beurteilung möglich/ weiss nicht</i>
Dialogforum üK	53% (29)	31% (17)	16% (9)
Dialogforum AG	55% (32)	26% (15)	19% (11)
Dialogforum AN	40% (12)	24% (7)	37% (11)
Dialogforum HF	41% (18)	53% (23)	7% (3)

Quelle: Online-Befragung.

**I Beurteilung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Dialogforen**

Aus den Interviews ergaben sich folgende positive Erkenntnisse zur Zusammenarbeit und zur Kommunikation zwischen der TBBK und Dialogforen:

- *Teilnahme aller TBBK-Mitglieder an den Dialogforen ist sinnvoll:* Gemäss den interviewten TBBK-Mitgliedern sind die Dialogforen das einzige Gefäss, bei dem die TBBK als vereintes Gremium gegen aussen auftreten kann. Dies ermögliche es der TBBK, den Akteuren auf der operativen Ebene zu zeigen, was die TBBK ist und was sie macht. Umgekehrt sähen die restlichen TBBK-Mitglieder an den Dialogforen, wen die jeweiligen TBBK-Mitglieder repräsentieren. Zudem trage der gemeinsame Auftritt der TBBK zur Legitimation der Dialogforen bei, was besonders in der Anfangsphase des neuen Gefässes wichtig gewesen sei.
- *Austausch mit der TBBK und anderen Teilnehmenden wird geschätzt:* Der (Erfahrungs-)Austausch erfolge enger und häufiger als früher. Der Austausch trage auch dazu bei, das gegenseitige Vertrauen zwischen der TBBK und den Teilnehmenden zu stärken. Zudem seien die Informationen der TBBK für die Teilnehmenden interessant und würden deren Systemwissen verbessern. So seien beispielsweise die Entscheidungswege für die Akteure der operativen Ebene klarer als früher.

Diese Befunde werden durch die Ergebnisse aus der Online-Befragung mehrheitlich bestätigt:

- Über alle Dialogforen hinweg finden die Befragten es sinnvoll, dass alle TBBK-Mitglieder an den Dialogforen teilnehmen.
- In allen vier Dialogforen sind mehr als 60 Prozent der Befragten der Meinung, dass die Dialogforen den Austausch zwischen den TBBK-Mitgliedern und den Teilnehmenden fördern.
- Beim Dialogforum AG, beim Dialogforum HF und beim Dialogforum üK sind über 60 Prozent der Befragten und beim Dialogforum AN rund 50 Prozent der Befragten auch der Meinung, dass durch das Dialogforum der Kommunikationsfluss zwischen der TBBK und den Teilnehmenden sichergestellt wird.
- Beim Dialogforen AG, beim Dialogforum AN und beim Dialogforum HF gab hingegen rund jeder dritte Befragte an, dass das Dialogforum sein beziehungsweise ihr Wissen über die Steuerung der Berufsbildung nicht verbessert hat.

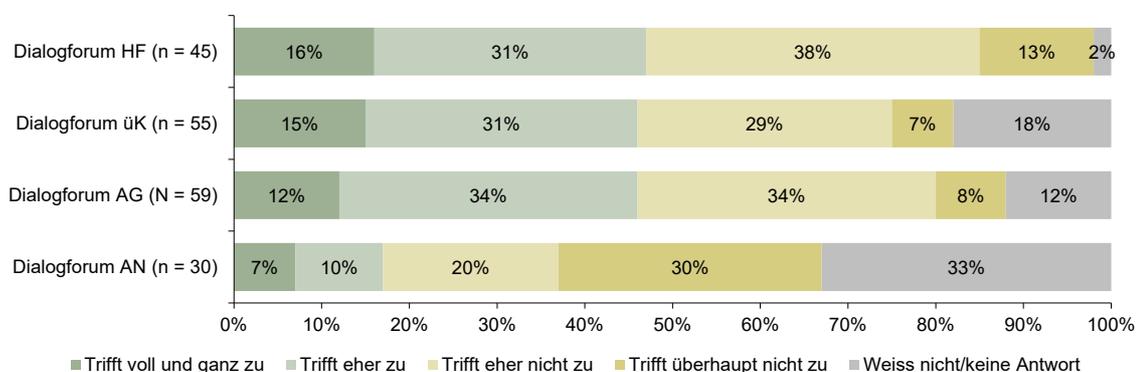
Als Herausforderungen wurden folgende Punkte in den Interviews und der Online-Befragung genannt:

- *Rückkoppelung zwischen den TBBK-Mitgliedern und den Akteuren der operativen Ebene funktioniert unterschiedlich gut:* Laut den TBBK-Mitgliedern funktioniert die

Kommunikation zwischen den TBBK-Mitgliedern und den Organisationen, die sie in der TBBK vertreten, unterschiedlich gut: Bei den OdA Arbeitgebende funktioniert sie professioneller als bei den OdA Arbeitnehmende. Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Dachverbände der Arbeitgebenden bereits vor der Schaffung der Dialogforen unterschiedliche Gefässe für den internen Austausch gehabt hätten. So seien sich die jeweiligen TBBK-Mitglieder gewohnt, sich mit ihren Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern auszutauschen. Bei den OdA Arbeitnehmende hingegen habe es vor den Dialogforen noch nicht viele institutionalisierte Austauschgefässe zwischen den Dachverbänden und der operativen Basis gegeben, weshalb deren Vertretende in der TBBK weniger Erfahrungen in der Kommunikation mit ihrer Basis hätten.

- *Sicherung und Kommunikation der Ergebnisse aus den Dialogforen findet nicht immer statt:* Die Aussagen der TBBK-Mitglieder deuten darauf hin, dass die Ergebnissicherung nach den Dialogforen nicht immer stattfindet. So sei beispielsweise vorgesehen, dass stets ein Protokoll der Dialogforen verfasst werden müsse, was jedoch teilweise nicht passiere. Auch die Nicht-TBBK-Mitglieder kritisieren, dass die Ergebnisse aus den Dialogforen nicht klar kommuniziert werden. Die Teilnehmenden der Dialogforen seien jedoch auf die Kommunikation der Ergebnisse angewiesen, um zu wissen, was sie ihren eigenen Mitgliedern im Nachgang eines Dialogforums kommunizieren sollten. Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen diese Befunde: Beim Dialogforum üK, beim Dialogforum AG und beim Dialogforum HF werden die Ergebnisse laut der Mehrheit der Befragten kommuniziert, während dies beim Dialogforum AN nicht der Fall zu sein scheint. Über alle Dialogforen hinweg wissen jedoch die meisten Befragten nicht, was mit den Ergebnissen im Nachgang des Dialogforums passiert (vgl. Darstellung D 5.3). Dies sorgt teilweise für Unmut bei den Teilnehmenden der Dialogforen (vgl. Abschnitt 6.5).

D 5.3: Ich weiss, was mit den Ergebnissen des Dialogforums im Nachgang passiert.



Quelle: Darstellung Interface.

### 5.3 Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Projektgruppen

In diesem Abschnitt wird zuerst das Zusammenspiel der TBBK mit den Projektgruppen beschrieben. Anschliessend wird dessen Beurteilung durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie durch die Teilnehmenden der Online-Befragung präsentiert.

#### I Beschreibung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Projektgruppen

Projektgruppen werden im Rahmen von Projekten, die durch die TBBK begleitet werden, eingesetzt. Die Projekte dienen dazu, Themen und Problemstellungen der Berufsbildung zu bearbeiten. Dazu gehören beispielsweise Projekte im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» oder Projekte, die von der TBBK selbst initiiert werden.<sup>38</sup> Gemäss

<sup>38</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 14.

Aussagen der TBBK-Mitglieder werden bei Bedarf die Verantwortlichen der Projektgruppen an die Sitzungen der TBBK eingeladen, um über ihre Projekte zu berichten. Die Koordination der Projekte erfolge durch die Geschäftsstelle der TBBK. Die Geschäftsstelle prüfe die Unterlagen der Projekte und traktandiere sie an den Sitzungen der TBBK. Zudem gebe es ein halbjährliches Controlling der Projekte, das gemeinsam von der Geschäftsstelle und den Projektgruppen erstellt werde. Dabei werde eingeschätzt, was der aktuelle Stand des Projekts ist und ob es Änderungen in einem Projekt gab. Das Controlling diene der TBBK dazu, den Überblick über die laufenden Projekte zu behalten.

#### I Beurteilung von Zusammenarbeit und Kommunikation TBBK–Projektgruppen

In den Interviews wurden zwei Aspekte im Zusammenspiel der TBBK mit den Projektgruppen positiv hervorgehoben:

- *Höhere Transparenz über Stand der Projekte und bessere Koordination derselben:* Gemäss den TBBK-Mitgliedern hat sich seit Einführung der neuen Gremienstruktur die Transparenz über die laufenden und abgeschlossenen Projekte erhöht. Früher sei nicht immer klar gewesen, welche Projekte es gebe und welche Akteure in welchen Projekten involviert seien. Heute laufe die Mehrheit<sup>39</sup> der Projekte bei der TBBK zusammen: Sie wisse, welche Projekte durchgeführt würden und was der aktuelle Stand der Projekte sei. Dies ermögliche es der TBBK, Abhängigkeiten zu erkennen und Synergien zu nutzen sowie neue Projekte zu lancieren. Durch die Koordinationstätigkeit der Geschäftsstelle und durch die Einladung der Verantwortlichen der Projektgruppen an die TBBK-Sitzungen werde der Informationsfluss zwischen der TBBK und den Projektgruppen sichergestellt. Das Controlling empfinden die TBBK-Mitglieder dabei als hilfreich. Auch die Nicht-TBBK-Mitglieder heben hervor, dass durch die TBBK die Projekte besser koordiniert werden als früher.
- *TBBK erbringt Wertschätzung gegenüber Projektgruppen:* Die Nicht-TBBK-Mitglieder empfinden die Zusammenarbeit der TBBK mit den Projektgruppen als wertschätzend. Hervorgehoben werden dabei die Einladungen der Projektleitenden an die Sitzungen der TBBK. Die Projektgruppen erhielten dadurch die Möglichkeit, ihre Projekte und Ergebnisse zu präsentieren und zu diskutieren. Der Sitzungsrhythmus sei angemessen. Auch der TBBK-Austausch wird als wertvoll empfunden, da die Projektgruppen im Austausch spontan Themen in die TBBK einbringen können. Die Nicht-TBBK-Mitglieder schätzen zudem, dass die Geschäftsstelle der TBBK teilweise bei den Projektgruppen nachfragt, ob sie etwas zu berichten hätten. Insgesamt trügen diese Austauschmöglichkeiten dazu bei, dass die Zusammenarbeit im Vergleich zu früher vertrauensvoller erfolge.

Als Herausforderung wurde in den Interviews folgender Aspekte genannt:

- *Fehlende Ressourcen erschweren Teilnahme in Projektgruppen:* Die Nicht-TBBK-Mitglieder wiesen darauf hin, dass nicht alle Akteure der Berufsbildung über die gleichen Ressourcen verfügen. Insbesondere für kleinere Trägerschaften der Berufsbildung und die Gewerkschaften sei es schwierig, in Projektgruppen teilzunehmen, da die Ressourcen hierfür fehlen würden. Durch das Fehlen solcher Akteure würden die Projektgruppen die Diversität der Berufsbildung weniger gut repräsentieren.

#### 5.4 Optimierungsmöglichkeiten im Zusammenspiel der Gremien

Der folgende Abschnitt präsentiert die durch die Interviewten genannten Optimierungsmöglichkeiten. Diese zeigen auf, wie das Zusammenspiel der TBBK mit den anderen

---

<sup>39</sup> Gemäss Aussagen der TBBK-Mitglieder gibt es auch Projekte, die nicht über die TBBK laufen.

Gremien sowie das Zusammenspiel insgesamt innerhalb der Gremienstruktur verbessert werden kann.

#### I Zusammenspiel TBBK und Dialogforum

Auf die Frage, wie die Dialogforen optimiert werden könnten, antworteten die Teilnehmenden der Online-Befragung folgendermassen:

- *Mehr Transparenz im Umgang mit den Ergebnissen aus dem Dialogforum:* Über alle Dialogforen hinweg will die Mehrheit der Teilnehmenden wissen, was mit den Ergebnissen aus den Dialogforen im Nachgang passiert. Beim Dialogforum AN fordern viele Befragte eine bessere Kommunikation der Ergebnisse im Anschluss an das Dialogforum.
- *Einbringen von Themen in die TBBK:* Viele Befragte des Dialogforums AG und des Dialogforums HF wollen mehr Möglichkeiten, um Themen für die Behandlung in der TBBK vorzuschlagen.
- *Mehr Informationen über die TBBK:* Viele Befragte des Dialogforums üK geben an, dass sie mehr Informationen zu den Arbeiten, Tätigkeiten und Entscheiden der TBBK wünschen.

In den Interviews wurden folgende Optimierungsmöglichkeiten genannt:

- *Bessere Vorbereitung der Dialogforen:* Die Dialogforen würden durch die jeweiligen TBBK-Mitglieder unterschiedlich gut vorbereitet, so die TBBK-Mitglieder. Als positive Beispiele wurden Dialogforen hervorgehoben, bei denen der Inhalt im Vorfeld mit den Anspruchsgruppen festgelegt wird. Zwar sind sich die TBBK-Mitglieder bewusst, dass die Ressourcen der TBBK-Mitglieder unterschiedlich hoch sind. Dennoch wünschen sich die Interviewten eine bessere Planung und Vorbereitung der Dialogforen.
- *Bessere Auswertung und Kommunikation der Ergebnisse bei den Dialogforen:* Die Erkenntnisse aus den Dialogforen sollten besser ausgewertet und konsolidiert an die operative Basis kommuniziert werden. Dadurch könne man den Akteuren einen Mehrwert ihrer Teilnahme am Dialogforum bieten. Ansonsten würden sich die Teilnehmenden zunehmend die Frage stellen, welchen Nutzen sie aus den Dialogforen ziehen. Zudem äusserten die interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder den Wunsch, über die Ergebnisse aus allen Dialogforen informiert zu werden – das heisst, auch über die Ergebnisse aus denjenigen Dialogforen, an denen sie nicht teilgenommen haben.
- *Klarstellung des Kommunikationsflusses:* Einzelnen TBBK-Mitgliedern ist nicht klar, in welche Richtung der Kommunikationsfluss an den Dialogforen – das heisst, von der TBBK zu den Teilnehmenden oder umgekehrt – sichergestellt sein müsste. Dies solle klargestellt werden.

#### I Zusammenspiel TBBK und Projektgruppen

In den Interviews wurden folgende Optimierungen im Zusammenspiel der TBBK mit den Projektgruppen genannt:

- *Durchführung von zusätzlichen Projekten:* Die Geschäftsstelle der TBBK verweist in ihrem Interview auf die Möglichkeit für potenzielle Antragstellende, eine Mitfinanzierung bei der Projektförderung des SBFI zu beantragen. Die Aufnahme als Projekt im Rahmen der Initiative «Berufsbildung 2030» und ein Antrag beim SBFI werden separat behandelt und sind jeweils in einem eigenen Prozesse geregelt.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Vgl. <https://berufsbildung2030.ch/de/mitmachen>; <https://www.sbf.admin.ch/sbf/de/home/bildung/bwb/bb-finanzierung/projektfoerderung.html>, Zugriff am 9. Februar 2024.

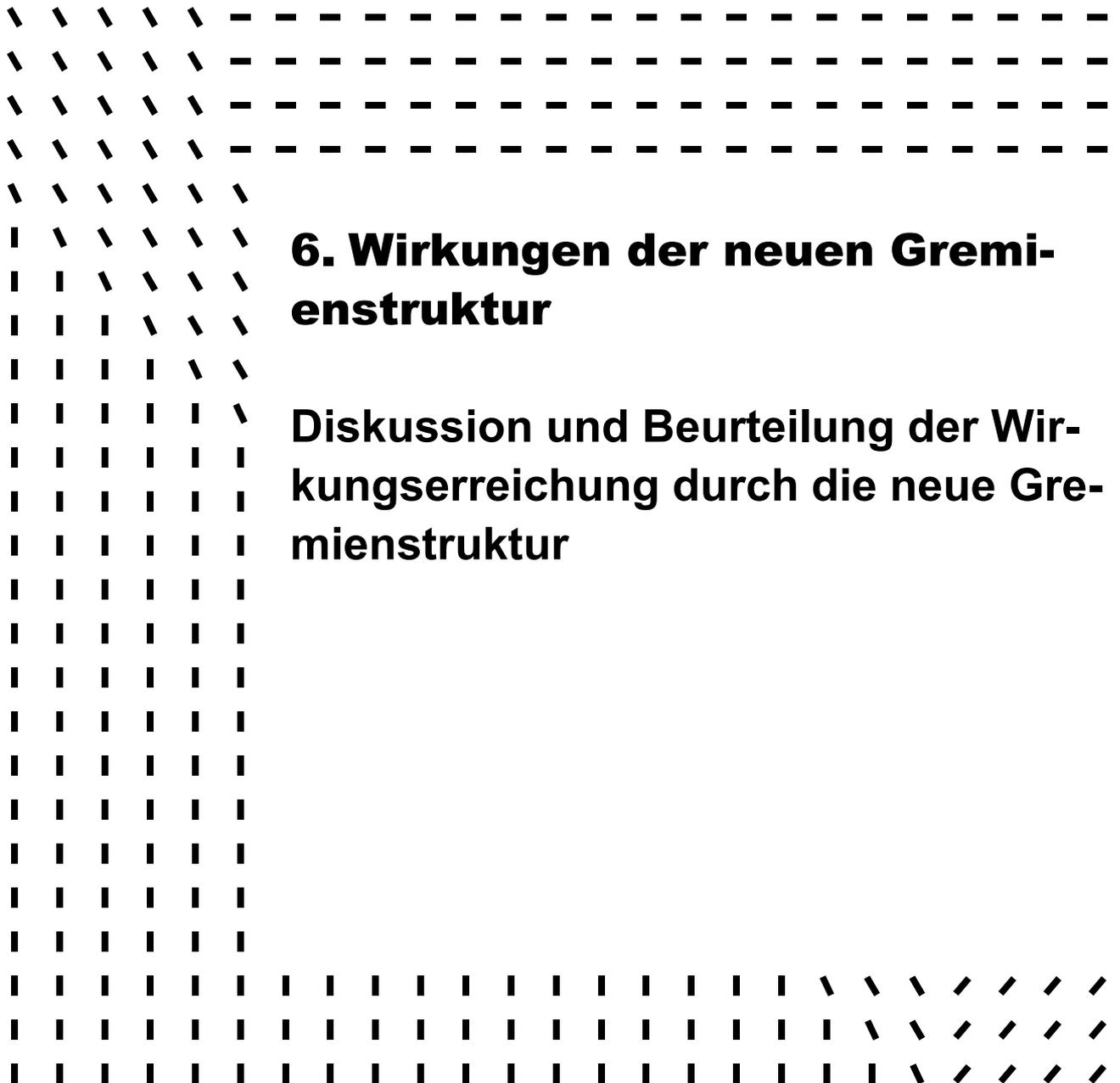
- *Grösserer Kreis von Akteuren, die in den Projektgruppen beteiligt sind:* Gemäss den TBBK-Mitgliedern sind stets die gleichen Personen in den Projektgruppen beteiligt. Es wäre gut, würden weitere Personen an Projekten teilnehmen, um eine breitere Sichtweise in den Projektgruppen zu ermöglichen.

#### I Zusammenspiel der Gremienstruktur

Aus den Interviews und der Online-Befragung ergeben sich folgende Optimierungsmöglichkeiten zum Zusammenspiel der Gremienstruktur:

- *Einsetzung der Expertengruppen:* Mehrere TBBK-Mitglieder äusserten den Wunsch, die Expertengruppen einzusetzen. Dadurch werde mehr wissenschaftliche Evidenz in die Diskussionen einfliessen und die Visibilität der Forschung werde erhöht. Dies verbessere die Steuerung der TBBK. Zwar würden Expertinnen und Experten bei Bedarf hinzugezogen. Ein systematischer Einbezug fehle jedoch. Auch in der Online-Befragung wurde vereinzelt kritisiert, dass noch keine Expertengruppen eingesetzt worden sind.
- *Austausch mit weiteren Akteuren der Bildungspolitik:* Es gebe keinen systematischen Austausch zwischen den Akteuren der Berufsbildung und den Akteuren aus der restlichen Bildungspolitik (z.B. mit Universitäten oder Gymnasien). In den Interviews wurde daher der Austausch mit weiteren Akteuren als Optimierungsmöglichkeit der Gremienstruktur genannt. Dies könne auch ausserhalb der TBBK stattfinden. Durch einen besseren Austausch könnten Themen oder Fragestellungen, die beide Bildungsbereiche betreffen, besser behandelt werden (z.B. Pflegeinitiative). Dieser Austausch sei umso dringender, je stärker der tertiäre Bereich der Berufsbildung an Bedeutung gewinne.
- *Einsetzung einer Denkfabrik:* Gemäss den Interviewten kommen Diskussionen über die Zukunft der Berufsbildung häufig zu kurz. Die TBBK sei das falsche Gremium, um über die Zukunft der Berufsbildung nachzudenken, da sie mit operativen Aufgaben beschäftigt sei. Ein zusätzliches Gefäss, wie beispielsweise eine Denkfabrik (z.B. im Rahmen eines zusätzlichen Dialogforums), um über dieses Thema zu diskutieren, sei wünschenswert.

Obwohl nur indirekt mit der Gremienstruktur im Zusammenhang stehend, gehen wir an dieser Stelle auf die Forderung nach der Einsetzung einer Ombudsstelle in der Berufsbildung: Interviewte haben vorgeschlagen, eine solche Stelle einzurichten, die bei Uneinigkeiten zwischen dem SBFI und einzelnen Oda angerufen werden könnte. Aktuell könnten die Oda Entscheide des SBFI lediglich vor dem Bundesverwaltungsgericht anfechten, was jedoch oftmals zu teuer sei. Zwar könnten die Oda versuchen, über die Spitzenverbände Einfluss auf das SBFI zu nehmen. Die Spitzenverbände würden jedoch sehr viele Organisationen repräsentieren und einzelne Anliegen gingen daher häufig in der Zahl von Begehren unter.



## **6. Wirkungen der neuen Gremienstruktur**

**Diskussion und Beurteilung der Wirkungserreichung durch die neue Gremienstruktur**

In diesem Kapitel wird geprüft, inwiefern die neue Gremienstruktur ihre anvisierten Wirkungen erzielt. Die Wirkungen leiten sich aus dem Umsetzungskonzept ab und lauten folgendermassen:<sup>41</sup>

- Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung (W1)
- Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure (W2)
- Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen (W3)
- Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse (W4)<sup>42</sup>

Für die Wirkungsprüfung haben wir die Wirkung in mehrere Merkmale aufgeteilt. So haben wir beispielsweise bei W2 geprüft, ob die Akteure der Berufsbildung durch die neue Gremienstruktur einbezogen werden und inwiefern sie die Möglichkeit erhalten, mitzuwirken. Anschliessend haben wir analysiert, welche Merkmale erreicht wurden und welche nicht. Darauf basierend haben wir beurteilt, inwiefern die anvisierte Wirkung erzielt wurde.

Die Ergebnisse der Wirkungsprüfung werden in den Abschnitten 6.3 bis 6.6 präsentiert. Die Abschnitte 6.1 und 6.2 zeigen auf, wie bekannt die neue Gremienstruktur ist und wie zufrieden die Akteure der Berufsbildung mit derselben sind.

### 6.1 Bekanntheit der Gremienstruktur

Damit die neue Gremienstruktur ihre Wirkungen erzielen kann, muss sie den Akteuren der Berufsbildung bekannt sein.

Aus unserer Sicht wird diese Wirkung gestützt auf den folgenden Befunden *teilweise* erreicht.

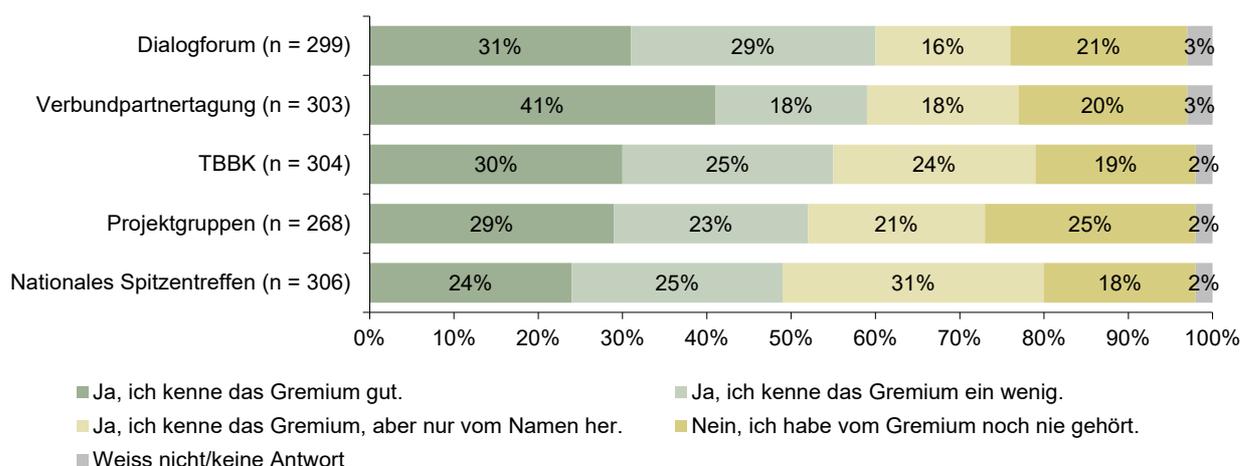
Die einzelnen Gremien der neuen Gremienstruktur sind – zumindest vom Namen her – der Mehrheit der Teilnehmenden der Online-Befragung bekannt (vgl. Darstellung D 6.1). Am bekanntesten sind den Teilnehmenden die Dialogforen und die Verbundpartnertagung. Von den Projektgruppen hat jeder Vierte noch nie gehört und das nationale Spitzentreffen der Berufsbildung kennt rund ein Drittel nur vom Namen her.

---

<sup>41</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 3–4.

<sup>42</sup> Im Umsetzungskonzept lautet die Überschrift zur vierten Wirkung: «Reduktion der Regulierungsdichte und Bürokratieabbau.» Nachfolgend wird aber ausgeführt, dass die neue Gremienstruktur effizientere und klarere Diskussions- und Entscheidungsprozesse fördern soll (vgl. Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 4). Wir haben daher die Überschrift an die Beschreibung der Wirkung angepasst. Die Reaktionen in den Interviews haben bestätigt, dass die im Umsetzungskonzept gewählte Überschrift nicht mit dem geschilderten Inhalt übereinstimmt.

**D 6.1: Bekanntheit der einzelnen Gremien**



Quelle: Darstellung Interface.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung folgende Erkenntnisse:

- 35 Prozent der Personen, die noch nie an einem *Dialogforum* teilgenommen haben, kennen die Dialogforen nicht. Weitere 26 Prozent kennen sie nur vom Namen her. Ähnlich verhält es sich bei diesen Personen mit der Bekanntheit der *TBBK*: je 29 Prozent kennen die *TBBK* nur vom Namen her oder gar nicht. Insbesondere die Befragten aus den Gruppen *OdA Arbeitnehmende* und *Bildungsinstitutionen* haben vom *Dialogforum* und von der *TBBK* noch nie gehört, sofern sie noch nie an einem *Dialogforum* teilgenommen haben.
- 34 Prozent der Personen, die nicht Teil einer *Projektgruppe* sind, kennen das Gremium nicht. Weitere 26 Prozent kennen es nur vom Namen her. Insbesondere den Befragten aus den Gruppen *OdA Arbeitgebende*, *OdA Arbeitnehmende* und *Bildungsinstitutionen* ist das Gremium nicht bekannt, sofern sie nicht Teil einer *Projektgruppe* sind.
- Über 80 Prozent der Personen, die ein Gremium gut oder ein wenig kennen, kennen auch die Aufgaben des entsprechenden Gremiums.

Die interviewten Nicht-*TBBK*-Mitglieder fügen zudem hinzu, dass in der Westschweiz die *TBBK* weniger bekannt ist. Die Ergebnisse aus der Online-Befragung können diese Aussage jedoch nicht bestätigen: Es haben nur leicht mehr Personen aus der Westschweiz (49%) als aus der Deutschschweiz (42%) in der Befragung angegeben, dass sie von der *TBBK* noch nie gehört haben oder das Gremium nur vom Namen her kennen.

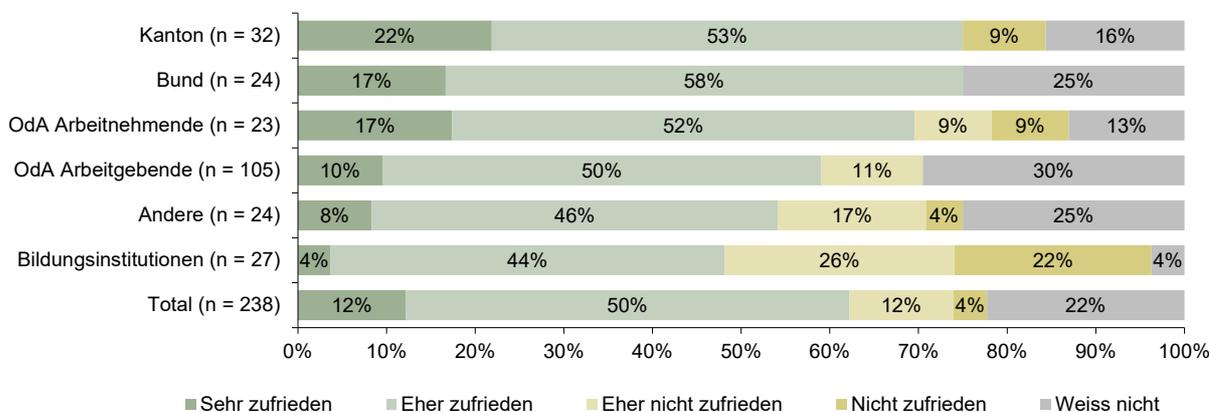
**6.2 Gesamtzufriedenheit mit Gremienstruktur**

Aus unserer Sicht sind die Akteure der Berufsbildung mit der neuen Gremienstruktur insgesamt *mehrheitlich* zufrieden, wie die folgenden Ergebnisse aus der Online-Befragung zeigen:

Die Mehrheit (62%) der Teilnehmenden ist sehr zufrieden oder eher zufrieden mit der neuen Gremienstruktur (vgl. Darstellung D 6.2). Am zufriedensten sind die befragten Vertretenden der Kantone, des Bundes und der *OdA Arbeitnehmende*. Bei den befragten Vertretenden der *Bildungsinstitutionen* hingegen ist die Unzufriedenheit vergleichsweise hoch. Ihre Unzufriedenheit ist damit zu erklären, dass die *Bildungsinstitutionen* gemäss den befragten Vertretenden in der Gremienstruktur nicht vertreten sind beziehungsweise gemäss ihrer Auffassung nicht als gleichwertige Partner behandelt werden (vgl. Abschnitt 3.2). Zudem ist hervorzuheben, dass der hohe Anteil «Weiss nicht»-Antworten

darauf hindeutet, dass vielen Befragten die neue Gremienstruktur nicht oder zu wenig bekannt ist.

**D 6.2: Zufriedenheit mit der neuen Gremienstruktur**



Quelle: Darstellung Interface.

**6.3 Verbesserte Steuerung und Weiterentwicklung der Berufsbildung (W1)**

Durch die TBBK wird die Steuerung und Koordination der verbundpartnerschaftlichen Weiterentwicklung der Berufsbildung verbessert. Die TBBK nimmt dabei eine Scharnierfunktion zwischen der politischen und der operativen Ebene ein.<sup>43</sup>

Aus unserer Sicht wird diese Wirkung *mehrheitlich erreicht*. Die folgenden Ergebnisse aus den Interviews führen uns zu dieser Schlussfolgerung:

- *Lücke zwischen operativer und politischer Ebene konnte geschlossen werden:* Die interviewten TBBK-Mitglieder sind alle der Meinung, dass die TBBK ihre Aufgabe im Zusammenhang mit der strategischen Steuerung in der Berufsbildung wahrnimmt. Früher sei der Austausch zwischen der politischen und operativen Ebene nicht systematisch und meist nur auf Projektbasis erfolgt. Mit der TBBK gebe es nun ein Gefäss, das die beiden Ebenen verbindet und in dem die Themen der Berufsbildung strukturiert zusammenkommen. Auch die Mehrheit der interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder ist der Meinung, dass mit der TBBK die Lücke zwischen der politischen und der operativen Basis geschlossen werden konnte.
- *TBBK trägt zur Mediation zwischen Verbundpartnern bei:* In der TBBK können sich die Vertretenden der Verbundpartner austauschen und wissen dadurch, was bei den jeweils anderen Verbundpartnern aktuell für Themen besprochen werden, so die Interviewten. Neu sei auch, dass der Austausch zwischen allen Verbundpartnern gleichzeitig erfolge und nicht nur zwischen einzelnen Verbundpartnern. Dadurch werde das gegenseitige Verständnis und Vertrauen der Verbundpartner gefördert. Die TBBK könne auftretende Probleme und Konflikte frühzeitig erkennen und niederschwellig behandeln. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn externe Akteure die TBBK kontaktieren, um eine Einschätzung zu einem spezifischen Problem zu erhalten. Das Gremium wird daher mitunter (im positiven Sinne) auch als «Rat der Weisen» bezeichnet.
- *Positive Zusammenarbeitskultur der TBBK beeinflusst Gremien auf der operativen Ebene:* Die Nicht-TBBK-Mitglieder heben hervor, dass die TBBK versuche, gemeinsam und konsensorientiert zu arbeiten. Die TBBK beeinflusst dadurch auch die

<sup>43</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 3.

Zusammenarbeitskultur in den Gremien der operativen Ebene, was die verbundpartnerschaftliche Zusammenarbeit insgesamt stärkt.

- *Lösungsfindung erfolgt besser verbundpartnerschaftlich:* Die Verbundpartner würden zwar immer noch eigene Entscheide innerhalb ihrer Zuständigkeiten treffen, können dabei aber besser die Interessen der anderen Partner berücksichtigen. Die dadurch entstehenden Lösungen seien somit verbundpartnerschaftlich legitimer als früher.
- *Strategische Steuerung durch TBBK hat Grenzen:* Die TBBK-Mitglieder heben hervor, dass die TBBK zwar insbesondere die Projekte steuern kann. Sie sei jedoch kein Gremium, das Entscheide treffe, da die Kompetenz bei den Verbundpartnern liege und die Kompetenzverteilung unbestritten sei. Die TBBK sei deshalb eher ein Gremium, in dem sich die Verbundpartner verständigen und gegenseitig beraten könnten (quasi ein «Soundingboard»).

Weiter wird unsere Beurteilung durch die folgenden Ergebnisse aus der Online-Befragung gestützt.

- Die grosse Mehrheit der Befragten hat angegeben, dass die TBBK die Aufgabe der verbundpartnerschaftlichen Steuerung der Berufsbildung auf strategischer Ebene wahrnimmt (vgl. Abschnitt 3.2).
- Die befragten Vertretenden von Bund und Kantonen sind mehrheitlich der Meinung, dass sich durch die neue Gremienstruktur die Verbindung zwischen der operativen und der politischen Ebene verbessert hat (vgl. Darstellung D 6.3). Die Mehrheit der befragten Vertretenden der Bildungsinstitutionen hingegen teilt diese Meinung nicht. Bei den OdA Arbeitgebende und den OdA Arbeitnehmende sind keine klaren Ergebnisse erkennbar.

**D 6.3: Die Verbindung zwischen der operativen Ebene und der politischen Ebene hat sich verbessert.**

Organisation	Trifft zu	Trifft nicht zu	Keine Beurteilung möglich/ weiss nicht
Bund	54% (13)	17% (4)	29% (7)
Kanton	54% (18)	12% (4)	33% (11)
OdA Arbeitgebende	37% (40)	19% (20)	43% (46)
OdA Arbeitnehmende	41% (10)	17% (4)	42% (10)
Bildungsinstitutionen	23% (6)	50% (13)	27% (7)
Andere	37% (9)	21% (5)	42% (10)

Quelle: Online-Befragung.

#### 6.4 Breiter Einbezug und Mitwirkung der Akteure der Berufsbildung (W2)

Durch die Schaffung der Dialogforen soll ein breiter Einbezug verschiedener Akteure der Berufsbildung sichergestellt werden. Die Akteure sollen dadurch die Möglichkeit erhalten, sich mit der TBBK über ihre Interessen und Bedürfnisse austauschen zu können.<sup>44</sup>

Wir beurteilen die Erreichung dieser Wirkung aus den folgenden Gründen als *teilweise erfüllt*:

<sup>44</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 3.

- Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden der Online-Befragung ist der Meinung, dass die Dialogforen den breiten Einbezug der verschiedenen Akteure der Berufsbildung fördern.
- Die Mehrheit der Teilnehmenden der Online-Befragung ist der Meinung, dass die Dialogforen die Mitwirkung der Akteure der Berufsbildung fördern. Gleichzeitig gibt jede/jeder Dritte an, dass dies beim Dialogforum AG, beim Dialogforum AN und beim Dialogforum HF nicht zutrifft. Für das Dialogforum üK beträgt dieser Anteil lediglich 15 Prozent. Die Ergebnisse aus den Interviews bestätigen die Befunde der Online-Befragung. Da die Dialogforen unterschiedlich ausgestaltet sind und dadurch für den Dialog unterschiedlich viel Zeit zur Verfügung steht (vgl. Abschnitt 5.2), können sich die Akteure der operativen Ebene unterschiedlich stark einbringen.
- Die Mehrheit der befragten Vertretenden von Bund, Kantonen, OdA Arbeitgebende und OdA Arbeitnehmende, Bildungsinstitutionen sowie von sonstigen Gruppen finden, dass die Entscheide in der Berufsbildung durch die neue Gremienstruktur breiter abgestützt sind.

### 6.5 Gezielte Bearbeitung von neuen Themen und Fragestellungen (W3)

Anliegen aus der Berufsbildung sollen durch die neue Gremienstruktur aufgenommen sowie zielgerichtet und verbundpartnerschaftlich abgestützt bearbeitet werden können. Bedürfnisse aus der operativen Ebene werden über die Dialogforen oder durch die TBBK-Mitglieder eingebracht. Die TBBK setzt die Entscheide des nationalen Spitzentreffens um und kann bei Bedarf Projekte lancieren.<sup>45</sup>

Diese Wirkung wird aus unserer Sicht *teilweise erreicht*. Die folgenden Ergebnisse aus den Erhebungen führen uns zu dieser Schlussfolgerung:

- *Themen und Fragestellungen können gezielter und besser verbundpartnerschaftlich bearbeitet werden:* Dies hat die Mehrheit der online befragten Vertretenden von Bund, Kantonen, OdA Arbeitgebende und OdA Arbeitnehmende, Bildungsinstitutionen sowie von sonstigen Gruppen angegeben.
- *TBBK nimmt neue Themen auf:* Die Mitglieder der TBBK können selbst Probleme thematisieren. So hat die TBBK beispielsweise das Thema der psychischen Gesundheit von Jugendlichen aufgegriffen.
- *Anliegen aus den Dialogforen werden in der TBBK nicht weiterbehandelt:* Gemäss der Mehrheit der interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder resultieren aus den Dialogforen zu wenig konkrete Ergebnisse, die anschliessend durch die TBBK weiterbehandelt werden können. Weiter würden Anliegen durch die TBBK nicht immer weiterverfolgt beziehungsweise es sei unklar, was mit den Anliegen passiere (vgl. Abschnitt 5.2). Dies sei für die Teilnehmenden der Dialogforen sehr unbefriedigend, da sie für die Teilnahme am Dialogforum Ressourcen aufbrächten, ohne dass sie dadurch etwas bewirken könnten. Grund dafür, dass die Anliegen nicht weiterbearbeitet werden, liegt gemäss den Nicht-TBBK-Mitgliedern darin, dass sich keine konsolidierte Meinung der Teilnehmenden ergibt. Für die TBBK sei es folglich schwierig, zu wissen, welche Anliegen in der TBBK weiterbehandelt werden sollten. Die Ergebnisse aus der Online-Befragung bestätigen diese Erkenntnis: Da die Branchen und Ausbildungen sehr heterogen sind und besonders die TBBK-Mitglieder der OdA Arbeitgebende und der OdA Arbeitnehmende eine Vielzahl von Akteuren in der TBBK vertreten, würden die Anliegen aus der operativen Ebene auf dem Weg zur TBBK verwässert (vgl. Abschnitt 3.2). Zudem hätten die TBBK-Mitglieder aufgrund ihrer Milizstruktur gar nicht die Ressourcen und das Fachwissen, um die unterschiedlichen Anliegen zu bearbeiten. Die interviewten Nicht-TBBK-Mitglieder sind unsicher, ob die Dialogforen das

<sup>45</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 4.

richtige Gremium für das Einbringen von Anliegen sind. Möglicherweise seien andere Gremien wie Arbeitsgruppen oder Projektgruppen geeigneter, um konkrete Inputs aus der operativen Ebene zu erarbeiten und in die TBBK hineinzufließen zu lassen.

- *Prozess zur Weiterbehandlung der Anliegen aus den Dialogforen ist unklar:* Gemäss mehreren interviewten TBBK-Mitgliedern ist nicht festgelegt, wie die Ergebnisse aus den Dialogforen in die TBBK einfließen sollen. Es sei aktuell eher zufällig, welche Themen und Anliegen der Dialogforen in der TBBK weiterbehandelt würden. Zwar gibt es gemäss den Interviewten des SBFI bei den TBBK-Mitgliedern die Erwartung, dass die Geschäftsstelle die Anliegen der Dialogforen innerhalb der TBBK weiterführen soll. Dies sei jedoch nicht die Aufgabe des SBFI. Die TBBK-Mitglieder müssten selbst entscheiden, ob sie im Nachgang eines Dialogforums innerhalb der TBBK ein Anliegen aus ihren Kreisen weiterverfolgen wollten. Es besteht daher der Wunsch, den Prozess von der Sicherung der Ergebnisse aus den Dialogforen bis zur Weiterbearbeitung in der TBBK systematisch festzulegen.

#### 6.6 Transparentere und effizientere Diskussions- und Entscheidungsprozesse (W4)

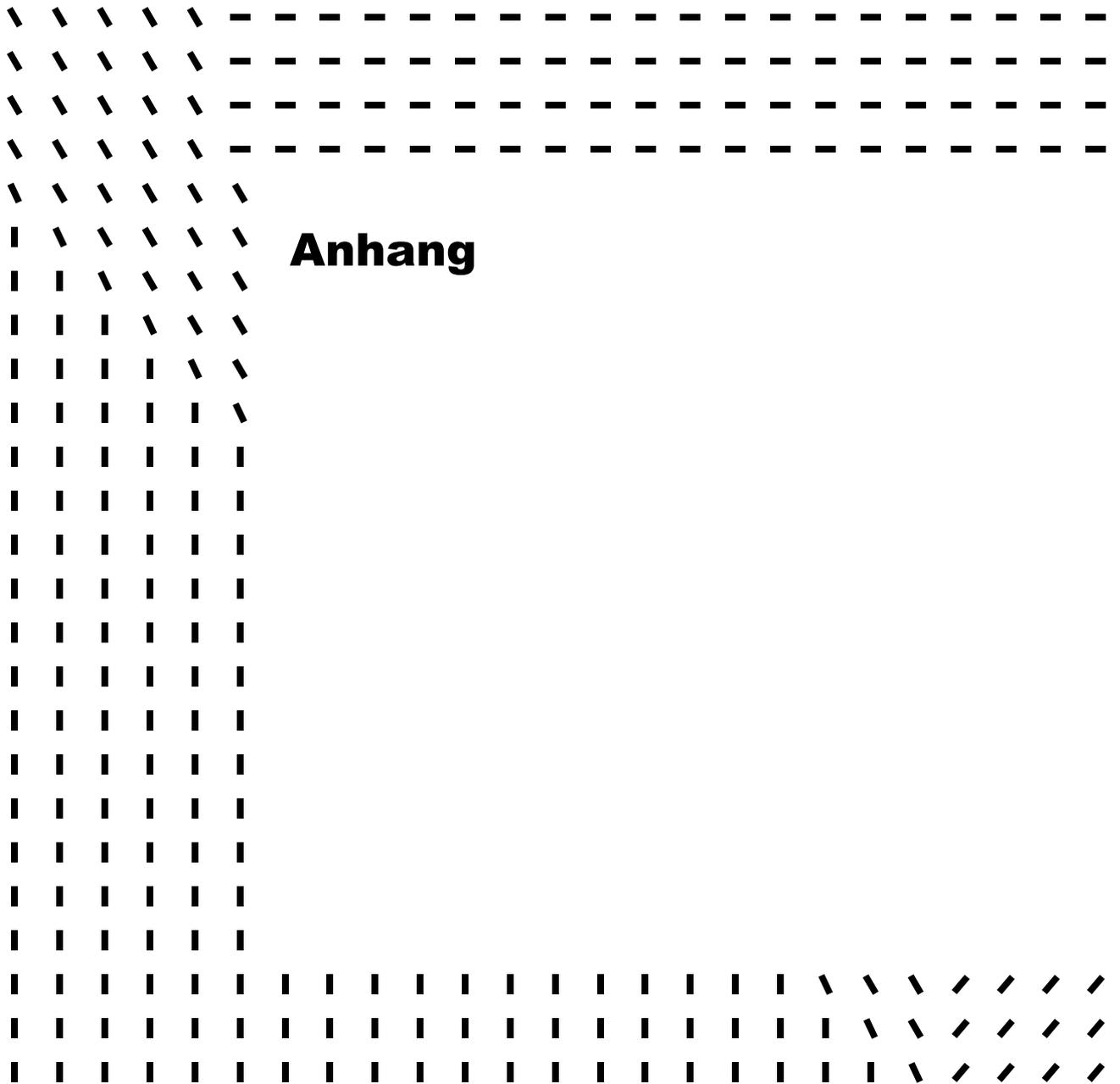
Durch die neue Gremienstruktur sollen die Aufgaben der bestehenden Gremien entflechtet und die Diskussions- und Entscheidungsprozesse transparenter und klarer werden. Die Dialogforen ermöglichen eine konzentrierte Meinungsbildung und die TBBK ermöglicht eine rasche Reaktion auf Themen und Anliegen.<sup>46</sup>

Aus unserer Sicht wurde diese Wirkung *mehrheitlich erreicht*. Gemäss den Interviewten sind die Abläufe und Prozesse im Vergleich zu früher klarer, wodurch sich auch die Effizienz der Tätigkeit der Verbundpartner erhöht hat. Die Rollen der politischen, strategischen und operativen Ebene seien klarer, Themen und Projekte könnten effizient und zentral in der TBBK behandelt und koordiniert werden und die Verbundpartner müssten nicht mehr einzeln Themen beim SBFI einbringen. Früher hätten die Verbundpartner bei Anliegen und Problemen stärker den Weg über den Bund gesucht, während die Verbundpartner heute mehr den Dialog untereinander suchen und versuchen würden, die Probleme gemeinsam zu lösen. Dies habe sich besonders während der Covid-19-Pandemie bewährt, als die Verbundpartner die Herausforderungen rasch und effizient bewältigen konnten.

Darüber hinaus stützen die folgenden Ergebnisse aus der Online-Befragung unsere Beurteilung:

- Die Mehrheit der befragten Vertretenden von Bund, Kantonen und OdA Arbeitnehmende sind der Meinung, dass durch die neue Gremienstruktur die *Aufgabenteilung* zwischen den Gremien in der Berufsbildung klarer geworden ist. Bei den Befragten der OdA Arbeitgebende und der Bildungsinstitutionen fallen die positiven und negativen Antworten dazu ausgeglichener aus.
- Die Mehrheit der befragten Vertretenden von Bund, der Kantonen, OdA Arbeitgebende und OdA Arbeitnehmende sind der Meinung, dass durch die neue Gremienstruktur die *Diskussionsprozesse* unter den Akteuren der Berufsbildung zielgerichteter geworden sind. Bei den Befragten der Bildungsinstitutionen fallen die positiven und negativen Antworten dazu ausgeglichener aus.
- Die Beurteilung darüber, ob die *Entscheidungsprozesse* in der Berufsbildung effizienter geworden sind, ist nicht eindeutig.
- Beim Dialogforum üK sind 60 Prozent der Teilnehmenden der Online-Befragung der Meinung, dass die Dialogforen einen *einheitlichen Vollzug* innerhalb der Berufsbildung begünstigen. Bei den Teilnehmenden der anderen drei Dialogforen fallen die positiven und negativen Antworten dazu ausgeglichener aus.

<sup>46</sup> Nationales Spitzentreffen der Berufsbildung 2020, S. 4.



### A 1 Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Die folgende Darstellung DA 1 liefert eine Übersicht über die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner:

**DA 1: Liste der interviewten Personen**

<i>Einzel-/Gruppeninterview</i>	<i>Interviewpartner/-innen</i>
Gruppeninterview (Geschäftsstelle TBBK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dani Duttweiler, Leiter Ressort Berufsbildungspolitik, SBFJ</li> <li>- Aude Jaunin, Geschäftsstelle TBBK, SBFJ</li> <li>- Sina Schlumpf, Geschäftsstelle TBBK, SBFJ</li> </ul>
Einzelinterview (TBBK Bund)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémy Hübschi, Stv. Direktor SBFJ</li> </ul>
Gruppeninterview (TBBK OdA Arbeitnehmende)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicole Cornu, Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB</li> <li>- Gabriel Fischer, Travail.Suisse</li> </ul>
Gruppeninterview (TBBK OdA Arbeitgebende)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dieter Kläy, Schweizerischer Gewerbeverband SGV</li> <li>- Nicole Meier, Schweizerischer Arbeitgeberverband SAV</li> </ul>
Gruppeninterview (TBBK Kantone)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Christophe Nydegger, Präsident SBBK</li> <li>- Niklaus Schatzmann, Vizepräsident SBBK</li> <li>- Peter Marbet, Stv. Generalsekretär, EDK</li> </ul>
Gruppeninterview (Dialogforum dt.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beat Duerler, Schweizerische Vereinigung für die Berufsbildung in der Logistik</li> <li>- Johannes Gruber, VPOD</li> <li>- Claudia Zürcher, Schweizerische Konferenz der Höheren Fachschulen K-HF</li> </ul>
Einzelinterview (Dialogforum it.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paolo Colombo, SBBK/KBGB (aufgrund von Terminkollisionen wurde mit Herrn Colombo ein Einzelinterview durchgeführt)</li> </ul>
Gruppeninterview (Dialogforum fr.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Christophe Bettin, Schweizerischer Versicherungsverband (SVV)</li> <li>- Luca Pession, Table Ronde Berufsbildender Schulen (TR BS)</li> <li>- Jean-Daniel Zufferey, SBBK/KBGB</li> </ul>
Gruppeninterview (Projektgruppen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karin Rüfenacht, Geschäftsstelle SBBK</li> <li>- Thomas Rentsch, TOP-Ausbildungsbetrieb/CarrosserieSuisse</li> <li>- Michel Fior, SBFJ</li> </ul>
Einzelinterview (Projektgruppen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serge Frech, ICT-Berufsbildung Schweiz</li> </ul>

## A 2 Verteilung Teilnehmende der Online-Befragung nach ausgewählten Merkmalen

Die folgende Darstellung zeigt die Verteilung der angeschriebenen Akteure der Berufsbildung differenziert nach weiteren ausgewählten Merkmalen.

**DA 2: Verteilung der Teilnehmenden der Online-Befragung nach ausgewählten Merkmalen**

	<i>Bund</i>	<i>Kantone</i>	<i>OdA Arbeitgebende</i>	<i>OdA Arbeitnehmende</i>	<i>Bildungs- institutionen</i>	<i>Andere</i>
<b>Sprachregion*</b>						
Deutschschweiz	62% (15)	80% (28)	89% (126)	85% (28)	65% (22)	75% (27)
Französische Schweiz	38% (9)	17% (6)	8% (11)	9% (3)	29% (10)	25% (9)
Italienische Schweiz	0% (0)	3% (1)	3% (4)	6% (2)	6% (2)	0% (0)
<b>Funktion</b>						
Oberste Führungsfunktion (z.B. Mitglied der Geschäftsleitung einer OdA, Leiter/-in Amt für Berufsbildung, Direktor/-in usw.)	8% (2)	59% (19)	62% (86)	42% (14)	79% (27)	58% (21)
Mittlere Führungsfunktion (z.B. Leitung einer Abteilung, Gruppe, eines Bereichs usw.)	17% (4)	31% (10)	25% (35)	30% (10)	9% (3)	19% (7)
Ebene Mitarbeitende (z.B. Sachbearbeiter/-in, Projektleitung, Assistenzfunktion usw.)	75% (18)	6% (2)	8% (11)	21% (7)	6% (2)	8% (3)
Andere (Kommissionsmitglieder, Generalsekretariat, Verbandsmitglieder)	0% (0)	3% (1)	4% (6)	6% (2)	6% (2)	14% (5)
<b>Erfahrung im Bereich Berufsbildung</b>						
Weniger als 1 Jahr	0% (0)	0% (0)	2% (3)	9% (3)	9% (3)	0% (0)
1 bis 5 Jahre	8% (2)	9% (3)	15% (21)	24% (8)	6% (2)	11% (4)
6 bis 10 Jahre	25% (6)	9% (3)	23% (32)	12% (4)	3% (1)	9% (3)
Mehr als 10 Jahre	67% (16)	83% (29)	60% (83)	55% (18)	82% (28)	80% (28)
<b>ISCED Ausbildungsfeld**</b>						
0211 Audiovisuelle Techniken und Medienproduktion	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0212 Mode, Innenarchitektur und industrielles Design	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0214 Kunsthandwerk	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0412 Finanz-, Bank- und Versicherungswesen	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0413 Management und Verwaltung	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0414 Marketing und Werbung	0% (0)	0% (0)	1% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0416 Gross- und Einzelhandel	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0713 Elektrizität und Energie	0% (0)	0% (0)	2% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0714 Elektronik und Automation	0% (0)	0% (0)	3% (10)	0% (0)	0% (0)	0% (0)

	<i>Bund</i>	<i>Kantone</i>	<i>OdA Arbeitgebende</i>	<i>OdA Arbeitnehmende</i>	<i>Bildungs- institutionen</i>	<i>Andere</i>
0715 Maschinenbau und Metallverarbeitung	0% (0)	0% (0)	4% (11)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0716 Kraftfahrzeuge, Schiffe und Flugzeuge	0% (0)	0% (0)	4% (11)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0721 Nahrungsmittel	0% (0)	0% (0)	2% (5)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0722 Werkstoffe (Holz, Papier, Kunststoff, Glas)	0% (0)	0% (0)	4% (12)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0723 Textilien (Kleidung, Schuhwerk und Leder)	0% (0)	0% (0)	1% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0732 Baugewerbe, Hoch- und Tiefbau	0% (0)	0% (0)	8% (24)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0811 Pflanzenbau und Tierzucht	0% (0)	0% (0)	1% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0913 Krankenpflege und Geburtshilfe	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0914 Medizinische Diagnostik und Behandlungstechnik	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
0923 Sozialarbeit und Beratung	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1011 Hauswirtschaftliche Dienste	0% (0)	0% (0)	1% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1013 Gastgewerbe und Catering	0% (0)	0% (0)	2% (7)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1014 Sport	0% (0)	0% (0)	<1% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1032 Schutz von Personen und Eigentum	0% (0)	0% (0)	<1% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
1041 Verkehrsdienstleistungen	0% (0)	0% (0)	2% (6)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
Andere	0% (0)	0% (0)	10% (30)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
<b>Teilnahme Dialogforum***</b>						
Dialogforum OdA Arbeitgebende	14% (8)	5% (3)	71% (42)	3% (2)	3% (2)	3% (2)
Dialogforum OdA Arbeitnehmende	20% (6)	13% (4)	3% (1)	50% (15)	3% (1)	10% (3)
Dialogforum Höhere Fachschulen	11% (5)	16% (7)	28% (13)	9% (4)	33% (15)	2% (1)
Dialogforum Anbieter schulische Grundbildung und überbetriebliche Kurse	14% (8)	20% (11)	30% (17)	12% (7)	18% (10)	5% (3)
Keine Teilnahme <sup>4</sup>	50% (12)	51% (18)	64% (89)	39% (12)	38% (13)	77% (27)
<b>Teil von Projektgruppe</b>						
Ja	56% (13)	31% (11)	27% (37)	27% (9)	28% (10)	20% (7)
Nein	43% (10)	69% (24)	73% (102)	73% (24)	71% (24)	80% (28)

Legende: \* Um die Verteilung nach Sprachregionen zu ermitteln, wurde analysiert, in welcher Sprache die Befragung ausgefüllt wurde. \*\* Die Frage, welches ISCED Ausbildungsfeld die Person beziehungsweise ihre Organisation repräsentiert, wurde nur denjenigen Teilnehmenden der Online-Befragung gestellt, die die OdA Arbeitgebende vertreten. \*\*\* Einige Teilnehmende haben an mehreren Dialogforen teilgenommen, weshalb die Summe der Prozentanteile in den Spalten 100 Prozent übersteigt. Lesebeispiel: Am Dialogforum OdA Arbeitgebende waren 14 Prozent der Teilnehmenden Vertretende des Bundes, 5 Prozent Vertretende der Kantone, 71 Prozent Vertretende der OdA Arbeitgebende, 3 Prozent Vertretende der OdA Arbeitnehmende, 3 Prozent Vertretende der Bildungsinstitutionen und 3 Prozent Vertretende anderer Organisationen. \*\*\*\* Lesebeispiel: 50 Prozent aller Vertretenden des Bundes, die an der Online-Befragung teilnahmen, haben an keinem Dialogforum teilgenommen.